

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO KENDJI HIGA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um
estudo de caso na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu**

CURITIBA
2013

FERNANDO KENDJI HIGA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA
2013

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a minha maravilhosa esposa e grande companheira que sempre esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

A minha esposa maravilhosa Salete, presente de Deus em minha vida, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de especialização e durante todos os momentos em que mais precisei.

A meu orientador professor Dr. Egon Walter Wildauer que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela presteza com que me ajudou.

Agradeço aos professores da UFPR, aos tutores presenciais e a distância do curso de Especialização em Gestão Pública, que nos auxiliaram no decorrer da especialização.

Agradeço em especial, a toda equipe da secretaria municipal de turismo de Foz do Iguaçu, em especial supervisora Lara e os servidores em geral, pela disponibilidade e força de vontade em colaborarem com minha pesquisa, no qual permitiu que eu colocasse em prática meu estudo de caso desenvolvido em meu trabalho de conclusão de curso.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram e auxiliaram de forma direta ou indireta os meus estudos neste curso, em especial, a este processo de realização deste trabalho de conclusão de curso.

Nossa maior fraqueza está em desistir.
O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.
Thomas Edison

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso exploratório na Divisão de Serviços Turísticos da Secretaria Municipal de Turismo da cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. O estudo tem por objetivo principal identificar quais são as competências necessárias para elaborar e integrar as estratégias de gestão de pessoas de forma consistente, visando o caráter estratégico do setor de gestão de pessoas. A relevância do estudo se deve ao fato que, quando a organização não sabe quais são as competências de seus funcionários e se estão alinhadas com as competências requeridas por ela, nem sempre é possível integrar os sistemas ou estratégias de gestão de pessoas, dificultando o recrutamento, remuneração, treinamento, desenvolvimento e acompanhamento dos funcionários. O método utilizado foi à observação através de reuniões com a coordenação da divisão de serviços turísticos, a aplicação de questionários aos servidores no cargo de auxiliar de turismo bilíngue e análise dos dados secundários. Foram analisados pelos métodos quantitativo e qualitativo e descritos através de quadros e gráficos. Constatou-se que a organização está em processo de definição das estratégias de gestão de pessoas. Foi possível identificar um conjunto de qualificações necessárias e criar um modelo de descrição de cargo articulado por competências, propor a integração de estratégias de gestão de pessoas e a criação de um manual para o colaborador a fim de auxiliar nas estratégias em gestão de pessoas que a organização venha a desenvolver.

Palavras-chave: estratégia, gestão de pessoas, competências

ABSTRACT

This study is an exploratory case study in the Tourism Services Division of the Municipal Tourism of the city of Foz do Iguaçu, Paraná. The study's main objective is to identify what are the skills needed to develop and integrate strategies for managing people consistently targeting the strategic character of the people management sector. The relevance of the study is due to the fact that when the organization does not know what skills to their employees and aren't aligned with the competencies required for it. Is not always possible to integrate systems or strategies for managing people, hindering recruitment, compensation, training, development and monitoring of employees. The method used was the observation through meetings with the coordinator by the Division of tourist services, the application of questionnaires to the servers in the office of auxiliary bilingual tourism and analysis of secondary data. Were analyzed by quantitative and qualitative and described through tables and graphical methods. It was found that the organization is at defining strategies for people management process. It was possible to identify a set of key skills and create a model job description competencies articulated by proposing the integration of strategies for managing people and creating a manual for the developer to assist in strategies for managing people that the organization will develop.

Keywords: strategy, people management, skills

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades.....	29
Figura 2 – Recursos Organizacionais.....	34
Figura 3 – Competências: Valor para o indivíduo e organização.....	39
Figura 4 – Integração dos sistemas de Gestão de Pessoas.....	49
Figura 5 – Organograma da Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu.....	55
Figura 6 – Eixos de atuação.....	57
Figura 7 – Fotos dos Postos de Informações Turística de suas localizações.....	60
Figura 7.1 – Aeroporto internacional de Foz do Iguaçu (Saguão).....	60
Figura 7.2 – Posto de Atendimento Localizado Dentro do Aeroporto.....	60
Figura 7.3 – Terminal Turístico Urbano (TTU – Terminal de ônibus).....	60
Figura 7.4 – Posto de Atendimento Localizado em frente ao TTU.....	60
Figura 7.5 – Posto de Atendimento Localizado na Rodoviária de Foz do Iguaçu.....	60
Figura 7.6 – Visão Interna do Posto de Atendimento da Rodoviária (em reformas).....	60
Figura 7.7 – Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu (SMTU).....	61
Figura 7.8 – Posto de Atendimento Localizado em frente SMTU.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mentalidade estratégica e criativa para os administradores.....	18
Quadro 2 – Focos de Atenção em Gestão de Pessoas.....	24
Quadro 3 – Estratégias de Recursos Humanos e competitividade.....	25
Quadro 4 – Exemplos práticos de fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg..	31
Quadro 5 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	34
Quadro 6 – Tipos de Administração Pública.....	35
Quadro 7 – Tipos de Organizações da Administração indireta.....	36
Quadro 8 – Diferentes abordagens para a captação de pessoas.....	41
Quadro 9 – CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) de competências.....	42
Quadro 10 – Perfil de Competências.....	51
Quadro 11 – Distribuição de colaboradores por setores.....	55
Quadro 12 – Requisitos para o Cargo de Auxiliar de Turismo Bilíngue.....	59
Quadro 13 – Descrição do Cargo de Auxiliar de Turismo Bilíngue.....	72
Quadro 14 – Modelo – Divisão de Serviços Turísticos – cargo articulado por competências.....	79
Quadro 15 – Integrando as estratégias de Gestão de Pessoas.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos servidores.....	67
Gráfico 2 – Faixa etária dos servidores.....	67
Gráfico 3 – Tempo de experiência na organização.....	68
Gráfico 4 – Nível de formação dos servidores.....	68
Gráfico 5 – Sugestões dos servidores para melhorar o trabalho.....	69
Gráfico 6 – Motivo para não desenvolver bem o trabalho.....	70
Gráfico 7 – Pontos fortes colocados em prática na organização.....	71
Gráfico 8 – Opinião dos servidores para desenvolver o trabalho.....	72
Gráfico 9 – Conhecimentos percebidos pelos servidores.....	73
Gráfico 10 – Habilidades percebidas pelos servidores.....	74
Gráfico 11 – Atitudes percebidas pelos servidores.....	75
Gráfico 12 – Dificuldades para desenvolver o trabalho sem as competências.....	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	2
1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 JUSTIFICATIVA	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. ESTRATÉGIA	4
2.1.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	5
2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA	8
2.3. GESTÃO DE PESSOAS	9
2.3.1. EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÕES NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	9
2.4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	10
2.4.1. SISTEMAS E SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS	13
2.5. COGNIÇÃO HUMANA	15
2.6. TEORIAS MOTIVACIONAIS	17
2.7. ORGANIZAÇÕES	22
2.7.1. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	24
2.8. COMPETÊNCIAS.....	26
2.8.1. COMPETÊNCIAS: VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO	27
2.8.2. MÉTODO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	31
2.8.3. FRAGILIDADE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	34
2.9. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADAS POR COMPETÊNCIAS	36
3. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	43
3.1. DESCRIÇÃO GERAL	47
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	50
4. METODOLOGIA.....	51
4.1. TIPO DE ESTUDO	51
4.2. FONTE DE COLETADA DE DADOS	52
4.3. TRATAMENTO DOS DADOS.....	53
4.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	55
5.1. OS SERVIDORES	55
5.1.2 O PERFIL DOS SERVIDORES	55
5.1.3. A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO	57
5.1.4. COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES.....	61
6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
7. PROPOSTA.....	67
7.1. DESCRIÇÃO DE CARGO ARTICULADOS POR COMPETÊNCIAS	67
7.2. INTEGRAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	69
7.4. MANUAL DO COLABORADOR.....	71
8. CONCLUSÃO.....	73
9. REFERÊNCIAS	75
10. ANEXOS.....	78
11. APÊNDICES.....	81

1. INTRODUÇÃO

Com a finalidade de adquirir conhecimento teórico e prático, o presente estudo trará à comunidade científica o aprimoramento da área da Administração direcionado ao setor de Gestão de Pessoas.

Na revisão bibliográfica foi possível entender os conceitos que fundamentaram o estudo de caso na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, com os seguintes temas: estratégia, gestão de pessoas, o conceito de competências e como, a partir delas, as estratégias de gestão de pessoas podem ser elaboradas e integradas.

O trabalho descreveu inicialmente o conceito e a evolução da estratégia visando entender posteriormente o atual papel da área de Gestão de Pessoas.

Foram apresentadas as estratégias de gestão de pessoas dando maior ênfase ao modelo de competências e como identificá-las, mostrando que desse modo é possível um maior aperfeiçoamento da área podendo atuar mais integradamente e com assertividade.

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

Hoje o serviço de atendimento e informações turísticas da cidade é administrado pela divisão de serviços turísticos da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu.

Atualmente a Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu passa por momentos de intensas mudanças decorrentes da transição de Gestão pública.

Tais mudanças acabam gerando grande reflexão na área de gestão de pessoas para a busca dos objetivos estratégicos da organização.

A organização percebe, assim como muitas organizações atualmente, a necessidade de se buscar novas formas para atingir seus objetivos em um mercado altamente competitivo, através da adoção de estratégias de gestão de pessoas voltada para as competências humanas.

Havendo essa necessidade, originou-se a seguinte problemática para esse trabalho:

Como identificar as competências necessárias para elaborar e integrar uma Gestão Estratégica de Pessoas na área de serviços turísticos na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu?

1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Identificar as estratégias de gestão de pessoas na área de atendimento ao turista na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu e propor melhorias na realidade encontrada.

1.2.1. Objetivos específicos

- a) Descrever quais as competências a Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu requer de seus funcionários para a área de atendimento ao turista.
- b) Mapear as competências que os funcionários da área de atendimento ao turista da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu percebem em si mesmos.
- c) Propor a elaboração e integração das estratégias de gestão de pessoas a partir das competências identificadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabendo-se que os desafios hoje defrontados pela gestão de pessoas decorrem, especialmente, de um lado, do novo mundo de negócios com forte implicação na competitividade empresarial e, de outro, do mundo do trabalho em transição, com impacto relevante não só na natureza do trabalho como nas relações de emprego. A par disso, o surgimento da sociedade do conhecimento e da sociedade da informação, que se desenvolvem em ritmo crescente e acelerado, tornam os desafios mais difíceis de serem superados por meio da gestão de pessoas tradicional, caracteristicamente do caráter técnico-funcional. Desse modo, é necessário e urgente repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados

agregam valor às organizações e se constituem num importante diferencial competitivo. Assim, esta pesquisa tem por finalidade ampliar conhecimentos e o vocabulário; despertar e contribuir para o conceito de gestão estratégica de pessoas e como, a partir delas, propor melhorias para a divisão de serviços turísticos da Secretaria de Municipal de Turismo da cidade de Foz do Iguaçu.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a forma de reunir diversos autores através da revisão bibliográfica abordando a um tema específico, a fim de relacionar ou comparar cada conceito para dar consistência à pesquisa prática.

Segundo Roesch (2009, p. 105), “a revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática”.

Foram abordados diversos autores, analisando conceitos que afetam a gestão de pessoas. Desta forma foi possível comparar e contrastar perspectivas de autores, possibilitando desta forma segundo Roesch (2009), realizar uma análise competitiva dos temas abordados.

Unindo teoria e prática, é possível chegar aos objetivos do trabalho em referência.

2.1. ESTRATÉGIA

De acordo com Levy (1992) estratégia é definir os propósitos da organização para aumentar seu valor econômico e resulta da interação sistêmica de ações que solucionam problemas.

Levy (1992) explica que uma estratégia deve cobrir três processos:

- 1) A detecção do problema
- 2) A definição de objetivos
- 3) A definição de soluções

Segundo Ansoff (1993, p. 70), estratégia é um conjunto de regras que visa orientar o comportamento das empresas. Sendo definidos pelo autor quatro tipos de regras:

- a) Objetivos e metas: padrões que medem o desempenho atual e futuro.
- b) Estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial: relação da empresa com o ambiente externo.
- c) Conceito organizacional: regras para os processos internos.
- d) Políticas operacionais: regras por onde a empresa conduzirá suas atividades.

Schemerhorn (1991, p.108) afirma que estratégia “é um plano de ação completo que dá rumo crítico e orienta a alocação de recursos para alcançar objetivos organizacionais de longo prazo”.

Segundo Schemerhorn (1991), a formulação da estratégia resulta do processo de três etapas:

- 1) Identificar a missão, os objetivos e as estratégias atuais.
- 2) Analisar: a) propósitos e objetivos, b) valores e cultura corporativa, c) pontos fortes e fracos internos, d) Oportunidades e ameaças ambientais.
- 3) Rever a missão, os objetivos e selecionar novas estratégias.

Cada empresa irá adotar a estratégia que mais se adeque ao meio em que ela se encontra. Analisando esses autores, observa-se que a estratégia é um plano a ser traçado diante de um ambiente complexo devendo levar em consideração que as decisões que sejam mais vantajosas para a organização de acordo com seus interesses.

Discorrer sobre as definições de estratégias e entender o cenário competitivo em que as organizações vivem é fundamental para analisar e comparar o desenvolvimento da gestão de pessoas, na busca de alinhar as estratégias de acordo com o contexto em que se enquadram: seja no ambiente externo, novas tecnologias, conhecimentos, seja no interno, diretamente com as pessoas.

2.1.1 Evolução do conceito de Estratégia

Segundo Ghemawat (2000, p. 16) a palavra estratégia é um termo utilizado inicialmente na Grécia antiga indicando um magistrado ou chefe militar. Ao longo dos milênios seguintes o conceito ainda centralizava em medições militares.

No decorrer da primeira Revolução Industrial ainda não havia outra conotação estratégica devido à falta de poder que as empresas possuíam para influenciar no mercado, pois a influência econômica se movia “pelo desenvolvimento do comércio internacional de *commodities*, onde as empresas geralmente permaneciam pequenas e aplicavam o mínimo de capital fixo em seus negócios” (GHEMAWAT, 2000, p. 16).

Partindo para a Segunda Revolução Industrial, iniciada após a segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, viu-se a necessidade da estratégia

diante do ambiente competitivo que se instalava. Escolas de administração, como a exemplo da Harvard Business School, defenderam que os gerentes precisariam passar de administradores funcionais dentro da área de contabilidade, operação e finanças, para gerentes que pensam e agem de forma estratégica nesses setores.]

No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa; a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. (GHEMAWAT, 2000, p.16).

Durante a II Guerra Mundial houve a necessidade de novas técnicas para preservar os recursos escassos da economia. Como afirma Ghemawa (2000, p.17) “novas técnicas de pesquisa operacional (por ex., programação linear) foram criadas, abrindo caminho para o uso e análise quantitativa no planejamento estratégico formal”.

Após esse processo ainda inicial de competição e novos mercados foi a alta gerência que viu a necessidade de mudanças dentro das empresas de forma mais articulada e estratégica.

Os estudantes eram ensinados a resolver os problemas como um todo, visando analisar a expansão no ambiente competitivo. Já a partir dos anos 60, por exemplo, passaram as escolas de administração a estudar uma política de “forças e fraquezas” ou análise das oportunidades e ameaças diante do mercado existente. Esse comparativo ficou conhecido como análise SWOT que analisa exatamente esses pontos da organização (GUEMAWAT, 2000, p, 19).

Henderson (apud Guemawat, 2000, p. 21) em meados de 1979, explicou que as estratégias das empresas muitas vezes tendem a utilizar padrões de comportamento que no passado obtiveram sucesso, porém, no ambiente de mudanças esse tipo de ação é inadequada e pode causar sérios danos aos objetivos das organizações.

Ansoff (1993, p. 71) explica que o termo estratégia é abstrato e questiona como poderia ser descrita dentro das organizações. Segundo ele algumas literaturas refletem que as estratégias devem ser mantidas em sigilo por representar uma vantagem frente às outras empresas. Outros afirmam que devem ser formuladas e mostradas desde a alta gerência até o nível operacional.

Se o valor de um conceito deve ser medido por sua contribuição ao sucesso, então precisamos reconhecer que ambas as visões acima são

corretas: muitas empresas têm tido e estão tendo êxito sem uma estratégia explicitamente enunciada, enquanto um número menor e crescente tem se beneficiado da formulação deliberada de estratégias. (ANSOFF, 1993, p. 72).

Um fator importante é a formulação da estratégia de forma sistemática e não por adaptação ao momento atual. Ansoff (1993, p. 72) aponta resultados superiores em empresas que fizeram o pré-planejamento da estratégia daquelas que buscaram um enfoque não-planjeado, oportunista e adaptativo. A formulação de estratégias explícitas trouxeram melhor desempenho.

Considerando a evolução da estratégia, verifica-se a relevância dos administradores ou gerentes estarem abertos a inúmeras mudanças e novas informações.

Ansoff (1993, p. 90-92) aborda o processo de transição de mentalidade na década de 30 cujos administradores mais voltados para a produção e orientados para o mercado, tiveram dificuldades para desenvolver-se no marketing. Havia um desequilíbrio entre administradores e empreendedores. Após a década de 60 a introdução de mentalidades estratégicas ou criativas considerando que “não é um processo de substituição e sim de adição”.

A mentalidade estratégica e criativa se concentram no futuro e subsistem em mudanças radicais e pouco conhecidas. No quadro abaixo há a descrição do perfil dos administradores nessa evolução.

Quadro 1 – Mentalidade estratégica e criativa para os administradores

	Mentalidade Estratégica	Mentalidade Criativa
Administradores	Habilidade de perceber as tendências futuras que fará o futuro diferente do passado	Farão Justaposições originais de tendências históricas e criarão novas ideias
	Não tem vínculo sentimental com os produtos, o mercado. Se necessário, muda o lugar a ser aplicado o recurso	Estão mais voltados para os produtos, mercado que possuem.
	Tolera o fracasso ao assumir riscos com consciência	Idem.
	Não aceitam que um fracasso seja obstáculo para novas tentativas	Idem.

Fonte: baseado em Ansoff (1993, p.92-93).

Constata-se que diante da evolução das estratégias os administradores ou gerentes precisam se reciclar desde as formas de planejamento até o interior de si

mesmos, em suas habilidades e aptidões para melhor coloca em prática as estratégias e como elas devem chegar aos colaboradores.

Segundo Schmerhorn (1999, p. 40-41), para gerenciar as organizações nesse cenário é preciso “uma competência distintiva que destaca claramente uma organização de suas concorrentes e lhe dá uma vantagem sobre elas no mercado”.

Gerenciar uma organização buscando a vantagem competitiva em ambientes desafiadores pode muito bem ser o tema crítico dos anos que virão. E, definitivamente, seu estudo do processo gerencial deve ser balizado pelo contexto das questões ambientais de nossos dias – entender a economia global, valorizar a diversidade da força de trabalho, atuar com ética e responsabilidade social, dominar novas tecnologias, respeitar o meio ambiente e identificar as demandas do século 21. (SCHEMERHORN, 1999, p. 41).

Lacombe (2005, p. 360-361) cita formas de obter a vantagem competitiva de acordo com a necessidade de cada organização: estratégia de custos baixos e diferenciação, fidelização dos clientes com marcas e patentes fortes, encontrar nicho de mercado, tecnologia avançada, entre outros. Porém, dentro desses aspectos faz considerações negativas, dizendo que algumas vantagens podem ser a curto prazo e não serem tão vantajosas quanto parecem.

O autor faz um questionamento de onde está a fonte dessa vantagem competitiva e duradoura e responde com as palavras de Pfeffer: “o que é mais difícil de ser imitado é a forma como a empresa administra seus recursos humanos e obtém deles o comprometimento, a lealdade e a dedicação (apud Lacombe, 2005, p. 361).

Desse modo, o homem dentro das organizações precisa de um processo de reciclagem para que os demais investimentos, em tecnologia por exemplo, sejam eficazes¹ em resultados atuais e futuros. O escopo atual é o fator humano, o desempenho do homem.

Faz-se necessário entender a o conceito de estratégia aliado à gestão conforme veremos no próximo tópico.

2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA

¹ Eficácia. Segundo Lacombe (2005, p. 30) é “fazer aquilo que precisa ser feito para os resultados que sejam válidos pela organização”.

Teixeira (*et al*, 2005), explicam que gestão estratégica pode ser entendida como um processo de ação gerencial sistemática e contínua visando assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia-a-dia focalizando o potencial de desempenho futuro da organização.

Seguindo esse raciocínio será apresentado a seguir o tema de gestão de pessoas nas empresas.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é definida como a “função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Esse termo em algumas empresas, tem substituído o termo Administração de Recursos Humanos com o intuito de expressar que é uma área específica não só para a contratação, mas ao desenvolvimento individual e profissional dos colaboradores (GIL, 2001, p. 17).

Segundo Fischer (2002) na Administração Clássica as pessoas eram consideradas como recursos para a justificativa de investimentos e para a definição de um critério comum para administrá-las. Fischer defende que as empresas devem enxergar seus funcionários como pessoas e não como recursos.

Foi optado neste trabalho o uso da terminologia gestão de pessoas ao invés de recursos humanos conforme a visão de Fischer (2002, p.32) que reforça o caráter de gestão pela ação e atenção às pessoas.

As atividades mais comuns na área gestão de pessoas são: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, descrição de cargos e salários, remuneração (salário, benefícios, incentivos), avaliação de desempenho, qualidade de vida, relações trabalhistas, higiene e segurança.

2.3.1. Evolução e transformações na área de Gestão de Pessoas

Ao verificar a história na Área de Recursos Humanos – ARH – observa-se que houveram grandes mudanças assim como as grandes transformações sociais no mundo moderno. Chiavenato (2008, p. 41-42) aborda três eras distintas:

- 1) Era da Indústria Clássica (1900-1950)
- 2) Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990)
- 3) Era da Informação (após 1990)

A Era da indústria Clássica (1900 a 1950). Foi uma época de relativa estabilidade e trouxe um modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Também chamado de Departamento de Pessoal, era um órgão com a responsabilidade do cumprimento de exigências legais: admissão, demissão, verificação de horas trabalhadas, faltas, advertências, férias, entre outros. Havia uma limitação quanto a atividades operacionais e burocráticas, tendo uma visão na época de que as pessoas serviam apenas para a mão de obra. Ficou conhecida por época das relações industriais.

A Era da Industrialização Neoclássica (1950 – 1990). Teve relativas mudanças e transformações, trazendo um modelo duplo e matricial de estrutura organizacional. Neste período, além das tarefas operacionais e burocráticas, desenvolveu-se o termo Departamento de Recursos Humanos, com funções operacionais e táticas, prestando os seguintes serviços: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho. É considerada na administração por época de Recursos Humanos.

A Era da Informação (após 1990), com intensa mudança e instabilidade está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho, os setores integrados. As práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha que passam a ser gestores de pessoas. É a época da Gestão de Pessoas e com Pessoas.

2.4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Analisando o exposto sobre o conceito de estratégia, gestão estratégica e gestão de pessoas, pode-se entender que estratégia é a definição dos objetivos e missão da empresa para saber onde ela está e aonde quer chegar. A gestão de pessoas é a forma com que a organização busca desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores, como os capacita e como acompanha seus resultados.

De acordo com Baird, Meshoulan e Degive (LEE, 1994, apud Bianchi 2008. P. 18) definem a gestão estratégica de pessoas sobre essas perspectivas:

- a) Desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que melhor contribuam para o resultado do negócio;
- b) Identificação das pessoas necessárias e como elas devem ser alocadas;
- c) Atrair e reter as pessoas dispondo das oportunidades e recursos organizacionais;
- d) Desenvolvimento de competências individuais e alinhamento ao negócio;
- e) Alinhamento dos recursos disponíveis com os necessários para chegar aos objetivos dos negócios.

Nesse trabalho será utilizada essa perspectiva de estratégia de gestão de pessoas para analisar quais práticas, programas ou atividades têm sido realizadas pelas organizações e como tem crescido a necessidade de desenvolver melhores práticas tanto para os colaboradores como para o resultado final desejado pela organização.

Ao dar importância ao colaborador desenvolvendo atividades específicas para melhorar seu trabalho, produtividade e satisfação, a empresa deve esperar não somente o retorno financeiro, mas também o comprometimento desse homem-subjetivo.

Waterman (1989, p. 285) fala o que acontece quando a gerência se preocupa com a forma que as pessoas são geridas: “os líderes bem sucedidos parecem entender a importância de se tornar o trabalho significativo, para eles mesmos e para as pessoas que para eles trabalham”.

Após entrevistas com executivos, Waterman (1989) afirma que a maneira com que eles mantinham suas empresas novas era proporcionando novas e inspiradoras causas, enfatizando que os problemas encontrados podem ser a fonte de renovação das organizações.

Seguindo com o autor, as empresas que buscam renovar-se abandonam a causa de buscar a qualidade pelo crescimento, não podendo predominar a o foco no volume de produção, onde muitas vezes a qualidade era sacrificada para atender a somente a exigências e metas, não havendo satisfação das pessoas para trabalhar.

Melhor qualidade e melhor treinamento das pessoas são as causas mais frequentes ouvidas. Cada uma delas possui temas que as motiva. Cada uma tem uma espécie de Regra de Ouro. Faça um melhor trabalho no que se refere à qualidade ou ao bom tratamento de seus funcionários, e você

estará demonstrando uma atitude que diz: “Nós nos importamos” (WATERMAN, 1989, p. 288).

Afirma que as empresas Jaguar, Ford, IBM entre outras, adotaram os temas qualidade e envolvimento dos funcionários onde, na Jaguar por exemplo, transformou a empresa quase falida em uma concorrente de ordem mundial.

A renovação de uma empresa está ligada às causas e ao comprometimento individual e institucional. Falar de problemas e transformá-los em causas, ou seja, fontes de renovação, não significarão nada se as pessoas não estiverem comprometidas. E esse estado de comprometer-se é individual e moldado de pessoa para pessoa (WATERMAN, 1989, p. 296).

Waterman (1989, p.299) cita o exemplo de uma fábrica chamada Zebco que em 1980 estava quase falindo e precisavam cortar os custos. Para isso era necessário aumentar a qualidade e a produtividade. Para que houvesse o comprometimento dos funcionários usaram a seguinte estratégia: o vice-presidente fez reunião de duas horas com todos os funcionários, em grupos de quatro pessoas.

Explicou a eles a estratégia de melhorar a qualidade e ao mesmo tempo agregando produtividade e baixando os custos.

“Dedicamos tempo a visitar as pessoas e informar-lhes o que estávamos fazendo e o porquê. Nós lhe ensinamos que a qualidade começa dentro da empresa e que elas deveriam tentar trabalhar de modo mais inteligente e não mais duro. [...] Perguntamos a todos o que eles precisavam para serem capazes de fazer melhor o seu trabalho. Eles nos disseram: “Deem-nos peças e ferramentas melhores e deixem-nas onde nós precisamos” (WATERMAN, 1989, p. 299).

Primeira conclusão para os gerentes é que 85% dos problemas se originavam de peças defeituosas vindas de fornecedores e prontamente deram início a programas de certificação de fornecedores.

A segunda lição é que as atitudes dos funcionários eram a chave para melhorar a qualidade e a produtividade e que essas atitudes não podem ser legisladas e sim estimuladas. A direção passou a pedir constantemente conselhos aos colaboradores e esses se sentiam mais valorizados ao ver a ligação direta entre suas ideias e ações no sucesso do crescimento da empresa (WATERMAN, 1989, p. 299).

Inúmeras empresas adotam programas de comprometimento dos funcionários como forma de estratégia organizacional e podem atestar os resultados positivos dessas atividades.

Abaixo há uma análise de diversas perspectivas pelos autores para as estratégias de gestão de pessoas:

Quadro 2 – Focos de Atenção em Gestão de Pessoas

<i>Pesquisador</i>	<i>Estratégia em Gestão de Pessoas</i>
<i>Weiss (2000)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - cultivar uma cultura flexível - Implementar mudanças e gerenciar processos de transição - Otimizar investimentos no capital humano
<i>Albuquerque (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - atrair, capacitar e reter talentos, - gerir competências, - gerir conhecimento
<i>Janrog, Overholt e Miles (2004)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhar valores e comportamentos, - Gerir líderes e talentos, - Buscar foco no cliente
<i>Lawer III (2005^a, 2005b)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir mudanças, - Gerir talentos, - Considerar “pessoas” no processo da definição das estratégias organizacionais
<i>Lawer III e Boudreau (2006)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do Capital Intelectual

Fonte: Bianchi (2008, p.13).

Essas estratégias fazem parte das políticas e práticas dos sistemas de gestão de pessoas que serão desmembradas com ações e atividades pela organização. Entende-se na visão geral dos autores que a valorização e desenvolvimento de pessoas são fundamentais para alavancar as mudanças dentro de uma gestão estratégica.

2.4.1. Sistemas e Subsistemas de Gestão de Pessoas

A fim de que se desenvolvam as estratégias de Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2008, p. 135) o ciclo da gestão de pessoas “se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração das pessoas” e são interdependentes, ou seja, qualquer alteração em um desses pontos influencia os demais.

Fazendo um maior desdobramento do processo, são utilizados seis termos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Acrescenta-se aqui o termo recompensar especificamente para analisar os benefícios, programas de incentivos e serviços sociais. (CHIAVENATO, 2008, p. 15)

Boudreau e Milkovich (2000, p.31) identificam quatro categorias: staffing (recrutamento), desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas.

Segundo Gramigna (2002, p. 8-10) há o seguinte modelo: provimento, capacitação, avaliação e remuneração.

Outra forma de abordagem se verifica com Gómez (apud GIL, 2001, p. 25) que define os processos como suprimento, desenvolvimento, compensação e controle.

Observa-se que é importante entender que a gestão de pessoas tem abordagens cada vez mais específicas. Isso mostra que o valor das pessoas como seres inteligentes, capazes de auxiliar nas competências humanas e intelectuais estão tendo ênfase nas organizações e que essas precisam se renovar constantemente em suas estratégias de como gerir e liderar pessoas para manter sua competitividade e sobrevivência.

Em relação aos termos processos e subprocessos, Marras (2000, p. 62) utiliza as palavras sistemas e subsistemas para dentro deles desenvolver as estratégias de gestão de pessoas.

Cada empresa irá desenvolver os subsistemas de Gestão de Pessoas de acordo com a estrutura organizacional e políticas adotadas para essas práticas.

Abaixo serão comparadas duas formas de gestão: a primeira sendo estratégia do controle e a segunda como estratégia do comprometimento. Ambas postas diante do contexto de estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de gestão de pessoas.

Quadro 3 – Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade

Modelo / Características	Estratégia do Controle	Estratégia do Comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação de “quem pensa” e de “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÃO DE TRABALHO		
Políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no enriquecimento flexível, emprego a longo prazo.
Nível educação e formação de requeridos	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relação empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação do empregados	Baixa, decisões tomadas de	Alta, decisões tomadas em

nas decisões	cima para baixo.	grupo.
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa preparar os funcionários para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas de pequeno horizonte e amarradas na estrutura dos cargos	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco em incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque (1999, apud BIANCHI, 2008, p. 24).

2.5. COGNIÇÃO HUMANA

Chiavenato (1999) afirma que a cognição humana é a maneira como um indivíduo percebe a si mesmo e ao meio externo, sendo a interação entre esses dois fatores (indivíduo) e contexto (exterior) responsável pela formação de opinião do indivíduo a respeito de suas crenças.

Pode-se entender que a percepção do indivíduo e a formação de sua opinião influenciem em suas motivações e decisões.

Segundo Chiavenato (1999), duas teorias são importantes para se compreender o comportamento humano acerca dessa percepção: a teoria de campo de Lewin e a teoria de dissonância cognitiva de Festinger.

Conforme Lewin (*apud* Chiavenato, 1999, p. 85), o comportamento humano é resultado de dois fatores:

- 1) O comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes.
- 2) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um “campo dinâmico”, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação dinâmica com as outras. É o chamado campo *psicológico*

O resultado da interpretação do indivíduo acerca de sua condição perante a realidade tende a dois caminhos, podendo ser:

- 1) Positivo, quando objetos, pessoas ou situações criam perspectivas de atender às necessidades presentes do indivíduo ou;

- 2) Negativa, quando tendem a causar algum dano ou prejuízo percebido pelo indivíduo.

Segundo Lewin, o indivíduo tende a se sentir atraído por fatores que satisfaçam a seus interesses e repellido por fatores que ameacem sua condição ou interesse. Tanto a atração como a repulsa são considerados vetores, que se equacionados resultam na movimentação (objetivo) do indivíduo em determinada direção, podendo em determinado momento entrar estagnação pelo conflito dessas forças vetores causando um bloqueio do indivíduo, gerando frustração.

O modelo do comportamento humano segundo Lewin é representado pela seguinte equação, onde “C” é o comportamento, que resulta da função “f” da interação entre a pessoa “P” e o ambiente “M”:

$$C = f(P, M)$$

Pode-se entender que o resultado dessa equação entre as forças que motivam o indivíduo a caminhar a frente em busca da satisfação de seus interesses ou se retrair a fim de evitar ameaças à seus interesses ou condição, podem ser percebidas como a postura e comportamento do indivíduo diante de uma realidade (ambiente externo), explicando assim sua reação.

Quanto mais de acordo, ou em sintonia entre os fatores ambientais estiverem com os interesses do indivíduo, com mais “força” ele se moverá induzido pela convicção em estar satisfazendo seus interesses e necessidades. Do contrário, quanto maior for o conflito entre os fatores externos e seus interesses, maior será a retração ou repulsa do indivíduo, gerando um movimento contrário do indivíduo perante a situação.

Outra teoria que ilustra o comportamento humano é explicada por FESTIGER (*apud* Chiavenato, 1999) como a Teoria da Dissonância Cognitiva.

Festiger (1957, *apud* Chiavenato 1999) afirma que o todo indivíduo naturalmente se esforça em manter um estado de consonância ou harmonia entre ele com o ambiente em si. Havendo inconsistência ou conflito entre a percepção sobre si mesmo e o ambiente, existe então uma dissonância cognitiva. Chiavenato (1999) explica que essa dissonância é rejeitada pelo ser humano e este tende a eliminá-la por se tratar de um conflito: um indivíduo acredita em algo, mas age contrariamente a suas crenças. A relação do comportamento do indivíduo perante o ambiente pode ser exemplificada da seguinte forma:

Um indivíduo acredita, por exemplo, que fumar é nocivo, mas mesmo assim o continua a fazer. São duas cognições contraditórias, ou seja, dissonantes: a consciência do perigo de fumar e a permanência do hábito. Existe então uma dissonância cognitiva, pois o indivíduo não aceita internamente seu comportamento. Caso ele se decida parar de fumar, existe uma relação consoante, pois existe então a sintonia entre sua consciência e seu comportamento.

2.6. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Desde o início do século XX a motivação humana tem sido amplamente estudada, pois, incluindo as teorias motivacionais já existentes, as organizações encontram cada vez mais a necessidade de não somente entender esse processo, mas incutir na cultura organizacional para que comece de cima o desenvolvimento motivacional até chegar a base operacional.

Abraham H. Maslow em 1945 desenvolveu a teoria da hierarquização das necessidades humanas, percebendo desde suas necessidades primárias (fisiológicas) até as mais complexas e psicológicas (auto-realização).

Marras (2000, p.34) analisa dois aspectos referente a teoria de Maslow: “as pessoas tem necessidades e cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas”, elas estão motivadas e buscam satisfazer essas necessidades, quando estão satisfeitas, acaba a motivação, porém outra necessidade e a força motivacional as impelem a satisfazer-se novamente. Torna-se um ciclo motivacional.

Marras explica que a necessidade é a carência ou falta de alguma coisa que está no meio exterior e o indivíduo deseja completa-lo. A hierarquia sugere que não se consegue atingir níveis superiores de satisfação sem antes suprir aos níveis inferiores. Por exemplo: não se consegue ter realização pessoal sem antes ter as necessidades básicas atendidas: comida, roupa, casa, etc.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades



Fonte: site “Sobre Administração” 2013

Aguiar (2005, p. 358) faz uma crítica a essa teoria, pois afirma que, para Maslow as necessidades humanas são inatas, ou seja, geneticamente adquiridas, o que ignora a influência da cultura e a interação das necessidades, o que isola as partes fazendo com que não se observe as características individuais, podendo reduzir a motivação humana a um conjunto limitado de necessidades.

Fidelis e Banov (2007, p. 42) complementam esse raciocínio, observando que segundo alguns estudiosos, as diferenças de necessidades secundárias da hierarquia de Maslow variam de pessoa para pessoa e cultura para cultura, atrelando esse pensamento a cultura dessa teoria, nascida em uma sociedade norte americana de cultura individualista, direcionando a auto-realização para o topo. Segundo os autores, em sociedades coletivistas como cultura japonesa, as pessoas teriam preferência à necessidade de suas realizações em grupo, dando sustentação a análise de Hampton (1990 *apud* FIDELIS; BANOV, 2007), que gerentes japoneses dão mais valor às necessidades sociais e de segurança ao invés de auto-realização.

Fidelis e Banov (2007, p. 42) afirmam que independente dessa crítica, a Teoria de Maslow se mostra de grande importância não só pela descrição das necessidades, como também em identificar que uma necessidade só será motivadora se não tiver sido satisfeita.

Após essa teoria surge Douglas McGregor em 1960 com a Teoria X e Y que mostram duas formas distintas de que ser e de ver o trabalhador. McGregor afirma que as necessidades humanas encontram satisfação no próprio trabalho.

Lacombe e Heilborn (2003, p.320) apresentam a Teoria X e Y da seguinte forma:

A teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependências dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar a produzir de forma eficiente e eficaz.

A teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita a responsabilidade e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 320).

Tendo surgido quase trinta anos mais tarde, é importante destacar agora o surgimento da Teoria Z por William Ouchi, cuja primeira lição é de confiança e a sutileza nos relacionamentos.

A Teoria Z apresenta o enfoque no trabalho em grupo onde as funções e os setores se inter-relacionam. A tomada de decisão é feita por todas as pessoas diretamente ou ligadas a ela e que irão mais tarde apoiá-las, pois o “importante não é a decisão em si, mas o quanto as pessoas estão comprometidas e informadas” (LACOMBE, 2005, p.175).

Herzberg (1959 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 94) verificou em um estudo sobre engenheiros e contadores de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Um conjunto de fatores, denominados por Herzberg como fatores motivacionais, provocava satisfação com o cargo e com as melhorias de desempenho. Segundo Chiavenato (1999) os fatores motivacionais se referem à parte integral do desenvolvimento do cargo e se relacionam as necessidades mais

elevadas da hierarquia de Maslow, sendo ele: reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si.

Fidelis e Banov (2007) explicam que os fatores motivacionais, quando não existem, se tornam neutros e não geram insatisfação. Já quando estão presentes garantem a satisfação do indivíduo. Os autores observaram que Herzberg compreendeu que a satisfação e a insatisfação não se apresentam em polos opostos, mas representam duas escalas diferentes.

Chiavenato (1999) explica que enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação com base nas necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo.

Segundo Fidelis e Banov (2007) ao fazerem uma analogia com a pirâmide de Maslow, observam que os fatores higiênicos de Herzberg se encontram nos três primeiros degraus da pirâmide de Maslow, sendo que a presença desses fatores não traz satisfação, mas sua ausência causa insatisfação.

Os mesmo autores enfatizam que os fatores higiênicos de Herzberg de certo modo apenas evitam o baixo desempenho, uma vez que melhorias nas condições de supervisão, na qualidade das relações interpessoais, políticas da empresa, das condições físicas e salariais, apenas evitam que ocorra a insatisfação.

Chiavenato (1999) cita alguns fatores motivacionais e higiênicos conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Exemplos práticos de fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg

Fatores Motivacionais (caso fiquem abaixo do nível de expectativa do empregado, se tornam neutros. Caso fiquem acima da expectativa, se tornam motivadores).	Fatores Higiênicos (caso fiquem abaixo do nível de expectativa do empregado, tendem a gerar insatisfação).
Delegação de responsabilidade	Condições de trabalho e conforto
Liberdade de exercer discricão	Políticas da organização e administração
Promoção e oportunidades	Relação com o supervisor
Uso pleno de habilidades pessoais	Competência técnica do supervisor
Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles	Salários
Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante)	Segurança no cargo

Ampliação e enriquecimento do cargo	Relação com os colegas
-------------------------------------	------------------------

Fonte: Chiavenato (1999, p.94 e 95) adaptado pelo autor.

Segundo Fidelis e Banov (2007, p.43) o conhecimento dos fatores higiênicos e motivacionais é fundamental para a gestão de pessoas em uma empresa:

Todo administrador deve ter sob controle os fatores higiênicos para evitar a insatisfação e estimular os fatores motivacionais por meio do enriquecimento do cargo e das tarefas, criando constantes desafios para seus funcionários. (FIDELIS; BANOVA, 2007, p.43).

Dentro da análise de satisfação, observa-se também a Teoria da Equidade, criada por Aritósteles e contextualizada por J.S. Adams (*apud* FIDELIS; BANOVA, 2007), a qual demonstra a relação entre a satisfação do indivíduo versus sua percepção de justiça, comparando sua condição em relação à de outras pessoas.

Quando o funcionário percebe que já justiça entre contribuição e retorno de sua condição comparada a outras pessoas, tem-se a motivação. Quando é percebida injustiça, a insatisfação se instala e domina o comportamento do indivíduo como menciona Dubrin (2003 *apud* FIDELIS; BANOVA, 2007):

“Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo na organização, um estado de tensão e insatisfação se instala.” (DUBRIN, 2003, p. 125 *apud* FIDELIS; BANOVA, 2007).

Pode-se entender que quando o indivíduo se torna insatisfeito nestes casos, a insatisfação não é gerada por causa de sua condição em si, mas pelo senso de justiça entre sua condição de contribuição e retorno comparada a de outros dentro de uma mesma realidade.

Marras (2000, p. 36) faz uma abordagem sobre diversas pesquisas. Ao citar o autor Skinner, observa que o comportamento de um indivíduo tende a ser repetido quando existe recompensa por uma determinada atitude.

O modelo skinneriano estimula a duas atitudes: levar o colaborador a reforçar aspectos positivos que lhe trouxeram resultado ou reprimir comportamentos indesejados que não lhe tragam recompensas.

Já Vromm e Rotter afirmam que o comportamento humano é orientado para resultados onde as pessoas sempre esperam algo em troca diante do que fazem.

Segundo os autores, as duas variáveis que determinam a ação-motivação é o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

Verifica-se ao longo da história das organizações o homem foi sendo tratado de forma diferente, sendo considerado inicialmente como um mero fator de produção, sendo valorizado ao passar dos anos, visto como um ser complexo, com sentimentos, com liberdade de escolhas e que o resultado de sua produção está intimamente ligado à maneira como ele se insere na organização.

2.7. ORGANIZAÇÕES

O ser humano tem a necessidade de interagir com outras pessoas e não vive isoladamente. Segundo Chiavenato (1999), a existência de uma organização parte do princípio de que, apesar das diferenças entre as pessoas no que tange crenças e valores, mesmo assim são obrigados a cooperarem entre si para atingirem objetivos comuns que sozinhos não conseguiriam atingir.

Hampton (1983, p.7 *apud* Bergue, 2010, p. 16) afirma que uma organização é uma combinação intencional de pessoas e tecnologia para atingir a um determinado objetivo.

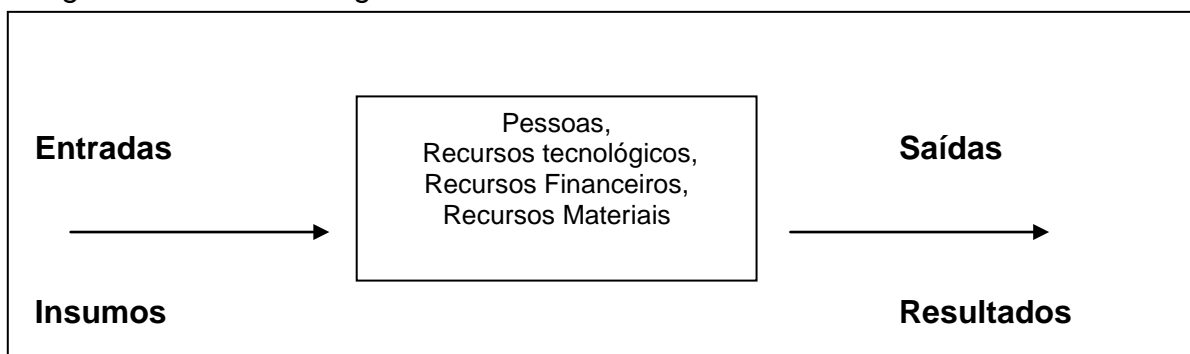
Do ponto de vista social, Chiavenato (1999) explica que o resultado dessa interação humana afeta no resultado da produção, pois não só depende da complexidade do comportamento humano e sua interação com o ambiente (organização), mas também das interações dos indivíduos que compõem a organização.

Chiavenato evidencia a importância da interação entre os indivíduos para o funcionamento da organização:

As organizações são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas. Malgrado sejam conjunto de vários recursos – humanos, tecnológicos, financeiros, materiais etc. [...] as organizações são basicamente dinamizadas por pessoas. Todos os demais recursos são amorfos e inertes, dependendo da inteligência humana para serem colocadas em ação da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 1999, p.24)

Entende-se que segundo o autor, as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos propositalmente criados para atingir objetivos específicos e que a maneira

Figura 2 - Recursos organizacionais



Fonte: Chiavenato (1999, p. 24)

Morgan (1996, *apud* Bergue, 2010) explica que apesar de estarem trabalhando para atingir um objetivo em comum, as pessoas não deixam de estar constantemente em busca da satisfação de seus interesses individuais. Entende-se que esta busca está intimamente ligada a fatores higiênicos e motivacionais, influenciando na percepção do indivíduo em relação ao trabalho.

O quadro abaixo ilustra a evolução da visão do homem de acordo com as etapas das de evolução das organizações:

Quadro 5 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX:

Período	Industrialização Clássica (1900 – 1950)	Industrialização Neoclássica (1950 – 1990)	Era da Informação (após 1990)
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos / serviços ou unidades estratégicas	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos	Intensificação das mudanças e com maior	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas

	desafios ambientais.	velocidade.	mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Administração de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 23).

2.7.1. Organizações Públicas

Coelho (2012) explica que na esfera pública os indivíduos são vistos como cidadãos, seja na função de agentes públicos, como servidores do Estado, seja como usuários do serviço público submetidos a leis e normas impostas pelo Estado.

Já na esfera privada os indivíduos são vistos como pessoas físicas em busca de satisfazer seus interesses individuais, podendo se unir e constituir pessoas jurídicas com os mais diversos fins seja econômicos, políticos, religiosos, culturais, etc. (COELHO, 2012, p. 15).

Essa distinção entre esferas permite a compreensão da existência de uma organização, seja ela pública ou privada.

Na esfera privada, organizações estarão sempre em busca de satisfazer aos interesses particulares de seus proprietários, uma vez que nas organizações privadas, seus membros têm a plena liberdade de decidir sobre tudo aquilo que concerne ao destino da organização, desde sua missão, seus objetivos, diversificação ou retração até a sua existência, contanto que suas decisões estejam dentro dos limites da legalidade (COELHO, 2012, p. 16).

Já na esfera pública, segundo Coelho (2012), as organizações públicas são subordinadas ao Estado e tem sua missão e objetivos estabelecidos legalmente e não autonomamente, podendo ser administradas de duas formas conforme o quadro abaixo:

Quadro 6 – Tipos de Administração Pública

Administração Direta	Serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios (no caso da administração federal) e dos governos e secretarias (nos casos das administrações estaduais, municipais e do Distrito Federal).
Administração Indireta	Organizações dotadas de personalidade jurídica e patrimônio próprio, que gozam de autonomia administrativa e financeira e se encontram

	vinculadas aos ministérios ou secretarias.
--	--

Fonte: Coelho (2012, p. 16)

Existem vários tipos de organizações públicas de administração indireta, havendo diferenças desde sua constituição, autonomia e forma de administração, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 7 – Tipos de Organizações da Administração Indireta

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Autarquias	Pessoas jurídicas de direito público, criadas por lei, incumbidas de serviço público típico exercido de forma descentralizada, cujo pessoal se encontra regido pelo regime jurídico previsto pela lei da entidade-matriz.	Banco Central, Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Fundações	Pessoas jurídicas de direito público, criadas por lei, destinadas a realizar atividades não lucrativas e atípicas do setor público, mas de interesse coletivo, cujo pessoal pode tanto ser regido pelo regime jurídico previsto pela lei da entidade-matriz, quanto pela CLT.	Universidades Públicas Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso de São Paulo
Empresas públicas	Pessoas jurídicas de direito privado, criadas por lei, de patrimônio público, destinadas a realizar obras e serviços de interesse público, cujos empregados têm suas relações de trabalho regidas pela CLT.	Caixa Econômica Federal BNDES
Sociedades de economia mista	Pessoas jurídicas de direito privado, com participação do poder público e de particulares no seu capital e na sua administração, que realizam atividades econômicas outorgadas pelo poder público e cujos empregados têm suas relações de trabalho regidas pela CLT.	Petrobras Banco do Brasil

Fonte: Coelho (2012, p. 18)

Dentro da esfera privada, existe a chamada liberdade negativa que rege o funcionamento das empresas de acordo com os interesses individuais de seus proprietários. Segundo Coelho (2012) essa liberdade resulta do direito privado sendo de grande extensão e é limitada por apenas dois “nãos”: pode-se fazer tudo o que a lei não proibir e pode-se deixar de fazer tudo aquilo o que a lei não obrigar.

Já o direito público orientará ao Estado a fazer obrigatoriamente tudo o que a lei mandar e só poderá fazer aquilo que lei expressamente autorizar.

2.8. COMPETÊNCIAS

O conceito de competência tem sido amplamente discutido por vários pesquisadores e autores com grande influência e impacto na área de Gestão de Pessoas.

Segundo Gattai (2008) “a utilização do termo competência remonta ao fim da Idade Média, quando foi associada à linguagem jurídica para referir-se à faculdade atribuída a alguém ou a um instituição para apreciar e julgar certas questões “ (GATTAI, 2008, p. 52).

As mudanças que ocorrem na área de Gestão de Pessoas estão cada vez maiores e mais concretas nas novas formas de gerir pessoas. Desse modo há “um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas por competências” (FISCHER, 1998, apud Dutra, 2008, p. 11).

Essas transformações decorrem das necessidades e expectativas das empresas e das pessoas diante do ambiente competitivo existente, sendo que os modelos tradicionais iniciados na administração científica (Taylor, 1982) e com ênfase no controle nessa relação entre pessoas e organização, não cabem mais nos tempos modernos (DUTRA, 2008, p. 13).

O surgimento da noção de competência não pode ser considerado um modismo, mas um sintoma das profundas modificações que ocorrem no trabalho, estando vinculados a termos como novo, inovação, mudança, mutação, evolução e transformação. (ROECH, 1999 apud GATTAI, 2008, p. 55).

Fleury (2002, p. 187) acrescenta que essa mudança no paradigma de controle para a gestão flexível, gerou impactos consideráveis no comportamento das organizações.

O autor ressalta que antes o que era um trabalho centralizado, padronizado, alienante, com tecnologias rígidas, tendo o trabalhador banalizado e cheio de rotinas, nessa nova gestão mostra: flexibilidade, diversificação, autonomia, tendo o uso da tecnologia de automação de forma flexível e um perfil de trabalhador gestor.

Gramigna (2002, p. 41) destaca que o conceito de competência foi proposta pela primeira vez de forma estruturada em 1973 pelo psicólogo David McClelland (1973) a fim de buscar mais sucesso nos processos de seleção de pessoas. Para ele, as empresas precisam contratar os funcionários a partir de suas competências e não através de testes padronizados.

Dutra (2008, p. 21) fala que em sua experiência com recursos humanos nos anos 80 e 90, pôde observar a existência da organização de forma intitulada por ele de subterrânea: “subterrânea por não existir de forma consistente, nem para os profissionais da área de recursos humanos nem para os gestores da empresa”. O autor discorre sobre três tipos de empresas:

- a) Empresas subterrâneas: gestores tomam decisões sobre as pessoas em função de sua agregação de valor para o meio;
- b) Empresas sadias: o valor agregado é para a empresa e para o negócio;
- c) Empresas patológicas: essa agregação é direcionada para um feudo ou chefia imediata ou mediata.

Afirma que para entender esses fenômenos o conceito encontrado é o da competência que foi “desenvolvido para oferecer suporte a movimentos de qualificação profissional em pequenas e médias empresas do setor moveleiro em meados da década de 80” (ZARIFIAN, 2001, apud Dutra, 2008, p.22).

No contexto em que vivemos onde o profissional deve saber lidar cada vez mais com as mudanças rápidas no mercado com competência para inovar, criar e gerar resultados.

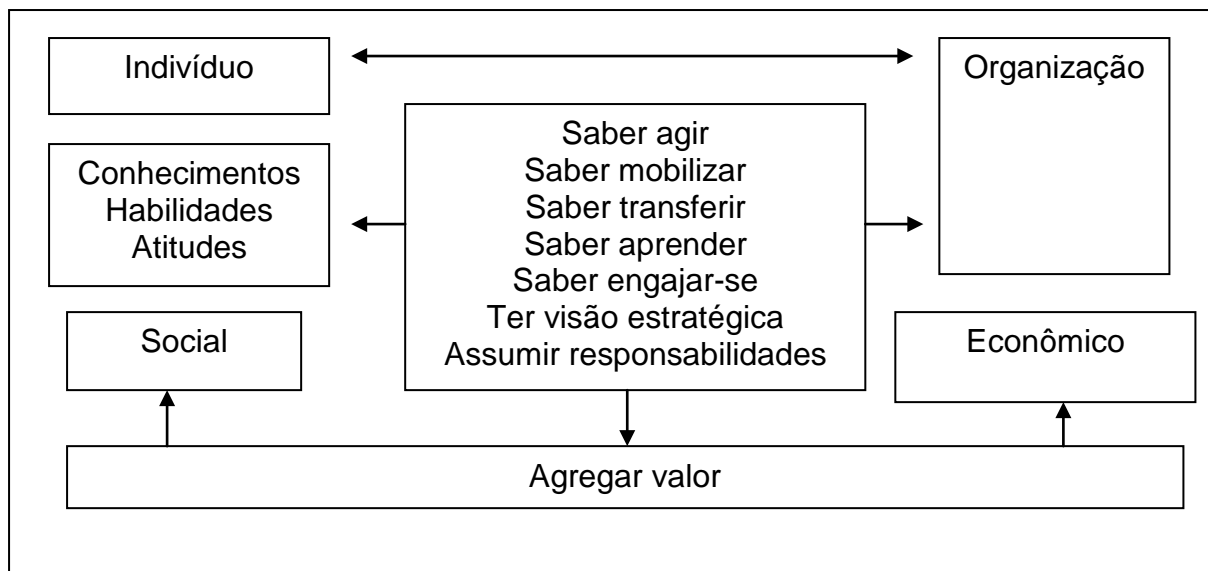
Outros autores ainda acrescentam mais conceitos para explicar competências, conforme tópico a seguir.

2.8.1. Competências: valor para a organização

Dutra (2008, p. 28) acrescenta que somente caracterizar a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes não são o suficiente porque não é garantia de que elas irão agregar valor à empresa. A agregação de valor segundo o autor deve somar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo. Segundo Fleury (2004, apud Knapik, 2006, p. 120) devem ser “um saber

agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades”.

Figura 3 – Competências: valor para o indivíduo e organização



Fonte: FLEURY, M.T.L et al, 2002.

Segundo Dutra (2008, p. 24) é possível observar que existe uma troca de competências entre o indivíduo e a organização, um transferindo ao outro capacidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

Quando as pessoas utilizam o patrimônio de conhecimentos da empresa de forma consciente, assumem responsabilidades em colocar as competências organizacionais em prática a adequam-nas quando necessário, deste modo, é possível gerar a agregação de valor das pessoas que permitindo obter vantagem competitiva.

Unindo o conceito de agregação de valor ao conceito de entrega é importante entender que o que agrega valor ao patrimônio da empresa é a entrega efetiva que permanece na organização mesmo quando o funcionário é desligado. “Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias” (DUTRA, 2008, p.31).

“Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa” (DUTRA, 2008, p. 28). Mas os sistema tradicionais de gestão avaliam as pessoas não pelo o que elas entregam, mas o que elas fazem.

O autor cita o exemplo sobre dois funcionários, em que um resolve os problemas e o outro não deixa o problema acontecer. O que resolve tudo é bem mais valorizado e elogiado, enquanto o outro nem sempre é tratado da mesma forma porque muitas vezes o que ele faz não é percebido.

Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avalia-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas. Sob essa perspectiva é que vamos analisar os conceitos de competência individual (...) As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho (DUTRA, 2008, p.29).

Não basta que uma pessoa possua um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes se a empresa não conhece esse conjunto denominado competências.

O conceito de competências organizacional tenta fazer com que a competência individual esteja atrelada a ela, pois, dessa forma, as competências humanas precisam ser traçadas através dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais e não através de trajetórias de sucesso de pessoas dentro das organizações (ou seja, em realidades passadas que deram certo) (DUTRA, 2008, p. 35).

Entende-se segundo Dutra (2008) que competências devam trazer uma vantagem competitiva peculiar, o que deve resultar em valor percebido pelos clientes e que serão difíceis de serem imitadas.

O autor complementa que a agregação de valor e entrega, estão associados a dois conceitos complementares como complexidade e espaço ocupacional.

Compreender esses conceitos permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhora a possibilidade de avaliação de resultados na tomada de decisão.

No passado, o mais elevado cargo ocupado por uma pessoa era definido pela agregação de valor para a empresa. Hoje “não é mais o cargo que define o valor agregado, mas a expectativa da entrega das pessoas que ocupam estes cargos” (GATTAL, 2008, p.19).

O conceito de complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige de cada pessoa diante de cada realidade organizacional e de trajetória de

carreira. Passou a ser um importante conceito para compreender a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA, 2008, p.41).

Esse conceito faz com que as operações sejam sistematizadas de forma lógica e coerente de cada cargo, não mais com meras descrições de funções, e sim traduzir expectativas de entrega desses cargos pelo funcionário.

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado das pessoas de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização (DUTRA, 2008, p. 46).

O processo de internalizar nas pessoas o conceito de competência ainda é lento no Brasil, como afirma Dutra (2008, p. 35), e a maioria das empresas ainda vincula as competências com trajetórias passadas ou fora dos objetivos e estratégias da organização, sem unir o conceito as políticas e as práticas de gestão de pessoas.

Para isso é necessário o envolvimento das lideranças organizacionais para que todos possam compreender os processos e utilizá-los para o seu próprio desenvolvimento.

Quadro 8 – Diferentes abordagens para a captação de pessoas

Aspectos Analisados	Abordagem Tradicional	Abordagem por Competência
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de Escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de Escolha	Testes de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e ritmo de desenvolvimento
Contrato Psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da Organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está capacitada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra (2008, p. 63).

Nos tempos modernos com a globalização e mudanças nas organizações e suas hierarquias, arquiteturas e relações comerciais, têm apresentado necessidades de maior valor agregado aos produtos e serviços, flexibilidade e respostas rápidas aos clientes. Para esse conjunto existir, é fundamental a presença da qualidade, iniciativa e perfil dos profissionais.

A partir do conhecimento do conceito de competências, é preciso entender de que forma é possível mapear as competências dentro das empresas.

2.8.2. Método de verificação das competências

Para Rezende (2008, p. 382), é preciso fazer a diferenciação de alguns conceitos constantemente citados nas questões relacionadas à gestão de pessoas:

Desempenho: resultado da performance de atuação do indivíduo.

Potencial: é a soma de conhecimentos, aptidões, habilidades e valores das pessoas que podem ou não ser aplicados ao cargo que ocupam.

Conduta: é uma postura assumida ou aplicada nas situações de vida.

Competências: é a capacidade de ter e aplicar os conhecimentos, aptidões, habilidades, valores e condutas.

Habilidades: forma desenvolvida ou aperfeiçoada de aplicar os conhecimentos e aptidões.

Qualificações: são os resultados de formação e capacitação profissional obtido através de ensino, treinamento e experiência.

Por meio do termo CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes – é possível identificar as características do funcionário e que nem sempre são colocadas em prática.

Quadro 9 – CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) de Competências

COMPETÊNCIAS – C H A		
Conhecimentos (Saber)	Habilidades (Saber Fazer)	Atitudes (Querer Fazer)
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre	As características pessoas que nos levam a praticar, ou não, o que conhecemos e sabemos

Fonte: Rabaglio, 2005 (apud Knapik, 2006, p. 122).

Nesse modelo é acrescentado o termo O – outras características – que significam os demais atributos que interferem nas características dos indivíduos (MUCHINSKY, 2004, apud GATTAI, 2008, p. 64).

Foi desenvolvida pelo Dr. Herbert Kellner a árvore das competências representada pelas raízes, tronco e copa, do modo que “quando cada um recebe

tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos e flores” (GRAMIGNA, 2002, p. 18). O autor faz uma comparação da árvore ao do crescimento do ser humano, sendo:

Raízes: conjunto de valores, crenças e princípios que são responsáveis pelas atitudes das pessoas.

Tronco: é o conhecimento. Significa o conjunto de informações que a pessoa tem e que usa quando é necessário e busca sempre adquirir mais em sua caminhada profissional.

Copa: é denominada a habilidade que é o modo de agir com capacidade e técnica para obter o resultado desejado. É preciso expressar, agir, do contrário não tem como reconhecer a competência.

Gramigna (2002, p. 20) afirma que as competências devem ser primeiro conceituadas e a partir desse conceito desdobrá-las em: atitudes, conhecimentos e habilidades.

Para o desenvolvimento de novas competências é necessário observar o comportamento atual do colaborador.

Para Boyatzis (1982, apud GATTAL, 2008, p. 60) não se pode entender as competências de alguém observando somente suas competências, é preciso observar o contexto em que são desempenhadas, pois “seus efeitos indicam a existências de uma interação dinâmica entre a tríade: competências pessoais, desempenho no trabalho e ambiente organizacional que influenciam reciprocamente”.

Falando sobre competências fundamentais que o profissional empregável deve ter, Saad (2002, p. 549) as divide em dois grupos: competências técnicas e de atualização e competências comportamentais (afirma que esse é o grupo de competências mais importante porque não estão disponíveis em cursos ou faculdades, e sim são originadas em nossa personalidade podendo ser desenvolvidas mas não adquiridas).

- a) Competências técnicas e de atualização: formação acadêmica, pós-graduação, cursos de especialização; idiomas; atualizações técnicas (cursos específicos); informática; idade (mede-se a experiência); trabalho por resultado e não mais para exercer uma função.
- b) Competências comportamentais: liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, flexibilidade, criatividade.

Para Gramigna (2002, p. 17) existem quatro tipos de competências a serem trabalhadas:

- a) Diferenciais: identificadas através da missão empresarial e descritas de forma genérica. É um conjunto de capacitações para o alcance dos resultados e para assim ser um diferencial no mercado.
- b) Essenciais: definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- c) Básicas: são aquelas necessárias para que a organização funcione e são percebidas no ambiente interno e estimulam a produtividade.
- d) Terceirizáveis: as que não são diretamente a atividade-fim da empresa. São aquelas que podem ser passadas para fontes externas por possuírem maior competências e valor agregado.

Gramigna (2002, p. 21) explica que a “gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos”.

Segundo Gramigna (2002) a gestão por competências se divide em cinco blocos:

- 1) Sensibilização
- 2) Definição de perfis
- 3) Avaliação de potencial
- 4) Formação do banco de talentos
- 5) Capacitação e gestão do desempenho

Para a definição de perfis, Gramigna (2002) afirma que é preciso identificar as competências essenciais e básicas que são necessárias a cada grupo de funções.

Rezende (2002, p. 389) aponta o devido cuidado que se deve ter para não generalizar e simplificar os planos de remuneração por competências e habilidades pois impactam negativamente nas estratégias de gestão de pessoas. Desse modo, a fim de não cometer erros de mapeamento de competências, o presente trabalho terá o cuidado em não induzir respostas, generalizar ou simplificar as definições de competências.

Há uma enganosa valorização reducionista dos instrumentos utilizados nesses planos e da qualidade de títulos e cargos. Isso leva os gestores a simplificar e a generalizar mais do que é possível e desejável, o que prejudica a objetividade das avaliações de cargos e de pessoas e o *feedback*, causadores de muitos problemas na gestão de pessoas. Leva também à negligência de informações essenciais relativas aos cargos e

carreiras que poderiam ser utilizadas em outros subsistemas de RH, como recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento (REZENDE, 2002, p. 389).

Há vários conceitos e perspectivas para o que se pode chamar de competências, sendo importante destacar o que alguns autores falam sobre a fragilidade das classificações de competências.

2.8.3. Fragilidade da classificação das competências

Para Gramigna (2002, p. 30) o centro do modelo de competências é integrar todos os processos de recursos humanos para que se obtenha resultados positivos.

Afirma que para isso acontecer é necessário alinhar as necessidades humanas com a estratégia da empresa, o que é capaz de tornar o ambiente um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

A autora enumera várias dificuldades para a implantação do modelo de competências, aqui serão destacados os principais:

a) Problemas de venda e patrocínio:

- Dificuldades dos gestores de recursos humanos em obter a adesão da alta diretoria (venda para cima).
- Ausência de ações de sensibilização destinadas ao público-alvo (venda para baixo).
- Postura centralizadora e resistência em comunicar e compartilhar as informações e decisões com gerentes de outras áreas (venda horizontal).
- A alta direção que não reserva a devida importância para o modelo vendo somente como “mais um programa de Recursos Humanos”.
- Descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores que não vêem a iniciativa como um programa institucional.

b) Problemas Técnicos:

- Perfis de competências definidos subestimando ou superestimando o potencial das pessoas.
- Inadaptação dos modelos de competências às características da empresa,
- Aplicação de instrumentos de verificação de competências de forma desconectada e isolada dos demais processos.

- Suspeita e desconfiança por parte dos empregados quanto a medição das competências, em demissões ou remanejamentos, tendo sido feitos sem critérios negociados ou explícitos.

c) Problemas de Planejamento:

- Descontinuidade por falta de previsão financeira, implantação desordenada (o que gera responsabilidade e atividades paralelas).
- Ausência de planos de sucessão e projetos de aproveitamento dos talentos.

d) Problemas Culturais:

- Estilos gerenciais centralizados, o que não é compatível com o modelo.
- Presença de jogos de poder entre as áreas onde as equipes adotam uma postura competitiva em relação a seus pares.

Tendo em consideração que esse trabalho procurou identificar as competências necessárias a fim de elaborar as estratégias de gestão de pessoas e não a implantação da gestão de competências propriamente dita, as competências foram verificadas através de planejamento estratégico da organização, através da descrição dos cargos e também diante da opinião dos funcionários.

Esse método unirá as teorias aqui descritas a fim de obter resultados através de um índice de competências.

Gattai (2008, p. 22) realizou um estudo sobre a fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão e até que ponto prestam o suporte necessário ao perfil proposto pelas empresas.

São apresentados os seguintes questionamentos em seu trabalho:

Quais são os limites das competências? Que dimensões abrangem e como podem ser classificadas a partir do perfil do profissional? Considerando a complexidade das diversas competências e que são demandadas em todos os trabalhos, qual a significância de eventuais desigualdades encontradas em diferentes funções? [...] Deve-se ir além daquilo que é questionado pelos pesquisadores porque ao invés de resolver eles ampliam o problema (GATTAI, 2008, p. 23).

Gattai (2008, p.23) cita Vallas (1990, p. 379) questionando sobre a significância atual de habilidade, refletindo de um lado sobre como medir e incluir “um necessário *input* para a classificação dos bons” ou então em seu lugar “um artefato social artificial que vem classificando como hábil determinado trabalho”.

A autora observa ser necessário discutir essa questão refletindo sobre a contribuição das competências na formação dos profissionais mais eficientes ou avaliar tratar-se de um modismo que leva a empresas a construírem seu próprio conceito de competência baseado em sua estrutura organizacional existente.

Gattai (2008) chegou a conclusão de que a evolução das organizações em uma dinâmica e competitividade trará sempre a reclassificação das competências e, desse modo, elas serão frágeis perante as categorias de análise e indicadores.

Isso causa dificuldades tanto para as empresas, para os trabalhadores e também aos pesquisadores, pois há controvérsias inúmeras e falta de consistência, pois, na realidade, a competência é um conjunto de habilidades construídas como um programa mental, e não é possível ter competência sem um ambiente para continuar sendo competente (GATTAI, 2008, p. 123-124).

Partindo dos conceitos apresentados, o importante é ser flexível nessas análises e ponderar o que é melhor para o contexto e realidade de cada organização a fim de elaborar de forma consistente suas estratégias.

2.9. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADAS POR COMPETÊNCIAS

Gramigna (2002, p. 3), ao falar do investimento nas pessoas, diz que a importância disso é que sem as pessoas a tecnologia mais inovadora não irá funcionar; são as pessoas que fazem o sucesso ou o fracasso da empresa; elas trazem dentro de si suas histórias de vida, emoções, valores, crenças e expectativas. Podendo essas pessoas colocar seus talentos a favor da organização quando se encontram em ambientes favoráveis que ofereçam oportunidades e valorização.

Não basta os empresários redigirem nos valores da empresa: “Aqui valorizamos nossos talentos” se não buscarem formas e planejamento para tratar dessa riqueza que são os seres humanos.

Por isso é necessário repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar, entrar na nova era de Recursos Humanos, transformarem a área em centro de resultados administrando competências e talentos.

Definir as estratégias ou modelo de gestão de pessoas é essencial e permite com que os gestores possam “mapear as alternativas decisórias sobre as pessoas e

os riscos de cada alternativa para a empresa, para a pessoa, equipe e para o próprio gestor". Também é possível avaliar os desdobramentos da decisão tomada a garantir uma continuidade no processo de aprendizagem quanto à gestão de pessoas (DUTRA, 2008, p. 58).

Gramigna (2002, p. 21) afirma que essa estrutura de modelo resume-se em:

- a) A conscientização de que é necessário pessoas com perfis específicos para cada tipo de negócio.
- b) Cada setor tem características específicas e precisam estar neles pessoas com um determinado perfil de competências.
- c) As pessoas que ocupam funções gerenciais são responsáveis por dar oportunidades aos funcionários, permitindo que desenvolvam e adquiram novas competências, pois o que é essencial hoje terá novas exigências amanhã.

Um modelo de gestão articulado por competências permite maior integração dos sistemas de gestão de pessoas e assim a formulação de estratégias para seu efetivo desenvolvimento.

O que ocorre nas organizações é que elas simplesmente reagem às pressões do mercado, sem perceber que entram em conflito entre um sistema e outro. Por exemplo, quando os gestores não separam as práticas de capacitação das de remuneração ao gerenciar equipes. Trabalhando o indivíduo como um todo enquanto os funcionários pensam individualmente.

Essa dificuldade existe por causa da falta de alinhamento conceitual clara para orientar esse processo de gestão que impede que os princípios e as políticas de gestão de pessoas estejam integradas e coerentes entre si e com as estratégias empresariais (DUTRA, 2008, p..59-60).

Dutra (2008, p. 60-84) afirma que a união dos conceitos já elencados trazem coerência, consistência e integram as práticas e estratégias de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas.

Um modelo de gestão pautado nas competências deve ser difundido na cultura organizacional de modo que seja internalizada nas atitudes e comportamento entre todos.

"O foco em competências e habilidade na gestão de pessoas favorece o aperfeiçoamento da área de recursos humanos no sentido de atuar mais

integradamente”. Resende (2008, 381) ainda cita que a gestão de competências deverá caminhar para três dimensões:

- a) Identificar e desenvolver as competências essenciais da empresa, podendo chegar a específica de cada área funcional
- b) Desenvolver as diversas competências de gestão
- c) Identificar e organizar as competências e habilidade requeridas pelos cargos aos seus ocupantes e a integração dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, carreira e sucessão e administração de talentos.

Observa-se nos sistemas de gestão de pessoas que a integração das competências é de extrema importância para definir as metodologias de trabalho.

Observa-se aqui como pode ser feita essa integração com as demais estratégias da empresa.

Figura 4 – Integração dos Sistemas de Gestão de Pessoas



Fonte: Resende (2002, p. 394).

Algo importante que os administradores de RH e cargos e salários não aprenderam suficientemente é que a descrição de cargos é (deveria ser) o principal instrumento de referência na gestão de pessoas. É a descrição de cargos que deve conter as referências mais importantes e precisas não somente para a administração de cargos e salários, mas também para planos de carreira, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e outros planos de atividades de RH. (REZENDE, 2002, p. 391).

Na descrição de cargos e salários, por exemplo, deve conter informações sobre a qualificação, as competências e habilidades desejadas. Deve ser feita de forma estruturada e objetiva a fim de que as pessoas sejam pagas e desenvolvidas de acordo com as necessidades e exigências do cargo.

Contrariamente ao autor referido, Daólio (2004, p. 176) diz que: “as competências devem ser buscadas nos praticantes das funções ou dos cargos visados pela pesquisa, e não em descrições de cargos”.

Ao tratar de remuneração por competências, Rangel (2002, p. 496-497) afirma que deve ser observado “além dos cargos, o contexto organizacional, participação no sucesso do negócio, funções que os empregados ocupam e quanto contribuem no processo da gestão empresarial”.

Dutra (2008, p. 171) ao abordar o tema de gestão de pessoas articuladas por competências, explica que várias empresas que estão inseridas em contextos mais exigentes praticam os sistemas de gestão de pessoas utilizando o conceito de competências, complexidade e espaço ocupacional, conscientes ou não deste fato.

Mesmo assim, o autor afirma não ser um fator positivo porque depende de como a empresa trata esses conceitos e o mais provável é que ao invés de criar uma relação que agregue valor às pessoas e ao seu desenvolvimento pessoal, as empresas queiram somente extrair mais resultados das pessoas.

Cada vez mais as empresas no ambiente competitivo precisarão ativar os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas e terão que ter capacidade de conciliar as expectativas delas com as da empresa.

Importante destacar algumas questões observadas empiricamente pela autora de uma tese aqui já mencionada.

Se antes só se cobrava aptidões e habilidades, hoje, a exigências vai muito além incluindo ampla gama de elementos de qualificação, como atitudes, traços, motivos, entregas, transposições em que não basta ser, tem-se que saber ser e saber ser competitivo (GATTAL, 2008, p. 122).

Esse perfil de competências individuais contém os indicadores de cada competência e foi utilizado para coletar os dados na organização.

Quadro 10 – Perfil de Competências

Competências	Indicadores
Administração do tempo	Controla prazos. Não atrasa as entregas
Agilidade	Ritmo e execução das tarefas; desembaraço; tempo de reação; vivacidade
Antecipação	Habilidade de antecipar as implicações e consequências das situações tornando as medidas apropriadas para se preparar para possíveis contingências
Atenção Concentrada	Habilidade de Trabalhar com detalhes, é atencioso, objetivo, tem boa memória visual; facilidade de observação
Autoconfiança	É seguro de si; possui auto-estima elevada, ousa; corre risco.
Bom humor	Simpatia e influência positiva
Cálculo Numérico	Habilidade em realizar. Exatidão e precisão
Capacidade de síntese	Capacidade de resumir fatos, sendo objetivo em sua explanação verbal ou escrita. Estabelece ligações entre os fatos, sendo sucinto e objetivo
Colaboração	Ser sensível à necessidade do outro. Disponibilidade. Espírito de equipe. Cooperação. Iniciativa. Contribuição
Coleta de informações para análise	Habilidade de identificar as informações necessárias para esclarecer uma situação. Busca a informação em fontes adequadas. Faz perguntas de forma eficiente, a fim de extrair as informações quando as pessoas relutam em revê-las.
Comportamento ético	Preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, fiável e fidedigno. Cumpre o que promete. Respeita a confidencialidade das informações ou preocupações compartilhadas pelos outros. Assume sua parte justa na carga de trabalho e a responsabilidade por seus próprios erros; não culpa os outros.
Comunicação Verbal	Ter empatia; saber persuadir; influenciar positivamente; disseminar informações; ter clareza e objetividade na comunicação.
Comunicação Escrita	Expressa suas ideias por escrito de forma clara e concisa. Adapta a comunicação escrita para atingir a audiência de forma eficaz.
Controle das próprias emoções	Mantém o equilíbrio emocional diante de conflitos e adversidades, buscando soluções criativas, com foco na satisfação do cliente.
Criatividade	Desenvolve novas ideias para solucionar problemas. Possui ideias criativas para lidar com falta de recursos e administrar situações imprevistas
Dá autonomia	Compartilha responsabilidade e autoridade; dá liberdade aos membros da equipe para decidir como atingir os objetivos e resolver os problemas. É capaz de deixar que os outros tome decisões e assumam o comando. Estimula os indivíduos e grupos a estabelecer seus próprios objetivos, consistentes com os objetivos do negócio.
Dá suporte emocional	Habilidade para aumentar o comprometimento dos outros em relação ao trabalho. Mostra orgulho no grupo e estimula as pessoas a se orgulharem de suas realizações. Encontra formas criativas de tornar o trabalho das pessoas recompensador. Sinaliza seu próprio comprometimento com o processo, estando presente pessoalmente e envolvido nos principais eventos
Desenvolve os outros	Dá tarefa às pessoas para ajuda-las a desenvolver suas habilidades. Faz reuniões com funcionários regularmente para avaliar o avanço em seu desenvolvimento e reconhecer os esforços. Expressa confiança na habilidade dos outros em serem bem-sucedidos.
Dinamismo / Entusiasmo	Otimismo, motivação, influência positiva, pró-atividade.
Empatia	Capacidade de colocar-se no lugar do outro, sem sentir como o outro
Empreendedorismo	Habilidade de trabalhar com metas, visão de mercado, projetos de sucesso que gerem bons resultados para si mesmo ou para a empresa.
Estabelece metas	Tem habilidade em definir e administrar metas, em definir os objetivos a serem atingidos
Estabelece o foco para a equipe	Interação com a equipe. Relacionamento interpessoal, cooperação, união, clima positivo, adequado relacionamento com a liderança.
Flexibilidade	Abertura à mudança, renunciar a própria opinião sem ser submisso; aceitar ideias e opiniões de outras pessoas, admitir que outras pessoas possam ser

	diferentes, lidar bem com a diversidade.
Foco em resultados ou orientação para resultados	Administra padrão de qualidade. Tem foco na satisfação do cliente. Conduz o projeto ou trabalho para o resultado esperado. Administra adversidades com criatividade para atingimento dos resultados
Foco no cliente	Busca a satisfação de cliente identificando e compreendendo suas necessidades
Foco no trabalho	Habilidade de concentrar-se no resultado desejado de seu trabalho ou da unidade, estabelecer objetivos desafiadores, concentrar os esforços nos objetivos, atingi-los ou supera-los. Encontra e cria forma de mensurar o desempenho em relação aos objetivos. Faz um esforço fora do comum para atingir um objetivo. Tem senso de urgência com relação a solucionar os problemas e complementar o trabalho.
Gerencia desempenho	Acompanhamento das tarefas, das pessoas e do clima da equipe. Habilidade em dar e receber <i>feedback</i> . Corrigir desempenho
Gerencia mudanças	Habilidade de demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da organização; dá início, patrocina e implementa a mudança organizacional; ajuda os outros a gerenciar com sucesso a mudança. Cria formas melhores, mais rápidas ou mais baratas de fazer as coisas. Ajuda as pessoas e grupos a administrar a ansiedade associada a uma grande mudança.
Incentiva o trabalho em equipe	Demonstra interesse, habilidade e sucesso em fazer os grupos aprenderem a trabalhar junto. Ouve e reage construtivamente às ideias dos outros membros da equipe. Expressa discordância de forma construtiva. Reconhece os membros da equipe por suas contribuições. Trabalha para chegar a soluções que os outros membros da equipe possam apoiar. Compartilha seus conhecimento com os outros. Busca oportunidades para trabalhar em equipes como uma forma de acumular experiência e conhecimento.
Iniciativa	Antecipar-se a erros; ser pró-ativo; assumir responsabilidades de outras pessoas ou áreas; propor mudanças que tragam bons resultados.
Informática	Demonstra conhecer o pacote <i>Office</i> . Navega com facilidade pela <i>internet</i> . Sabe reconhecer <i>sites</i> seguros.
Habilidade para formular perguntas	Capacidade de elaborar perguntas que leve o outro a responder prontamente fornecendo informações relevantes. Habilidade em criar um ambiente propício a estimular o outro a dar informações.
Habilidade de ouvir	Atende bem a cliente internos e externos; disponibilidade para ouvir atentamente.
Liderança	Pratica gestão de pessoas. Gerencia equipe; promove desenvolvimento da equipe.
Negociação e Persuasão	Habilidade de se organizar e planejar antes da negociação. Capacidade de persuasão. Capacidade de influenciar
Organização	Capacidade de manter a ordem no local de trabalho. Localizar com facilidade as informações e os instrumentos de trabalho.
Pensamento Analítico	Habilidade em lidar com um problema usando uma abordagem lógica, sistemática e sequencial. Faz comparação sistemática de duas ou mais alternativas. Nota discrepâncias e inconsistências nas informações disponíveis. Identifica um conjunto de características, parâmetros ou considerações a ser levado em conta ao analisar uma situação ou tomar uma decisão. Pesa os custos, benefícios, riscos e chances de sucesso ao tomar uma decisão.
Pensamento conceitual	Habilidade de encontrar soluções eficazes através de uma perspectiva holística abstrata ou teórica. Nota similaridade entre situações diferentes e aparentemente não relacionadas. Identifica as questões centrais e subjacentes em uma situação complexa. Cria analogias ou metáforas para explicar a situação. Aplica um modelo teórico para entender uma situação específica.
Pensamento estratégico	Habilidade de analisar a posição competitiva da organização, considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais internos e externos e pontos fortes e fracos em comparação aos concorrentes. Entende as tendências do setor e do mercado que afetam a competitividade da organização. Tem um entendimento detalhado dos produtos e serviços da

	concorrência dentro do mercado.
Percepção	Habilidade de conhecer pelos órgãos dos sentidos. Capacidade de focalizar a realidade de forma ampla, distribuindo sua atenção.
Persistência, determinação	Capacidade de se manter fazendo apesar dos obstáculos. Capacidade para manter continuidade de esforços. Busca da consecução de objetivos.
Planejamento	Capacidade de agir ordenadamente, definindo objetivos globais, estabelecendo prioridades e integrando as partes do todo, desencadear ações em busca de objetivos.
Relacionamento Interpessoal	Extroversão, fluência verbal, empatia, bom humor, otimismo, cortesia, disponibilidade para o outro, foco no ser humano.
Resistência à frustração	Encara as tarefas desafiadoras e as negativas com uma atitude otimista. Não desiste de seus objetivos. Não se deixa envolver emocionalmente pelo comportamento agressivo ou deselegante do cliente, mantendo a racionalidade, imparcialidade e diplomacia.
Solução de conflito	Foco em solução de problemas. Ser um facilitador de soluções. Ter habilidade de relacionamento interpessoal.
Solução de problemas	Assumir maiores desafios, ter criatividade prática, lidar com situações e ambientes complexos, não desistir nas adversidades.
Tomada de decisão	Ousar, decidir sem suporte, escolher entre as alternativas possíveis, assumir riscos, não se omitir.
Visão global ou visão sistêmica	Alinhamento com normas e regulamentos, também com a missão da organização, foco no cliente interno e externo e nos resultados da organização.

Fonte: GATTAI, 2008, p. 103- 105.

3. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Foz do Iguaçu é uma cidade que possui cerca de 263 mil habitantes e é conhecida mundialmente pelo turismo, atraindo milhares de turistas em visitas a pontos turísticos como a Hidroelétrica Binacional de Itaipu e as Cataratas do Iguaçu, esta última considerada hoje patrimônio mundial pela Unesco e uma das sete maravilhas naturais do mundo.

Foz possui características únicas a exemplo de sua grande diversidade cultural, tendo mais de 80 etnias convivendo em harmonia em um só local.

Segundo o site da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2013), pesquisas realizadas pelo Instituto brasileiro de turismo (EMBRATUR) e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), Foz do Iguaçu entre 2004 e 2011 foi considerada o segundo maior destino de turistas estrangeiros no segmento “lazer” no Brasil, ficando apenas atrás do Rio de Janeiro.

Segundo documentos internos da organização, a Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu é um órgão pertencente à Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu sendo responsável pela elevação dos padrões de eficiência no Turismo e possui a seguinte descrição de visão e missão:

Visão da Organização:

- Ser reconhecida pela excelência e vanguarda na gestão participativa e desenvolvimento do turismo
- Ser reconhecida como articuladora e ordenadora do Turismo no Destino Iguaçu
- Ser reconhecida por promover o Destino Iguaçu como destino preferencial do turismo nacional e internacional
- Ser reconhecida por desenvolver o turismo promovendo o equilíbrio socioambiental, geração de renda e inclusão social

Missão da Organização:

- Promover o crescimento ordenado e sustentável
- Atuar em rede, de forma integrada e participativa

- Promover o desenvolvimento socioeconômico, geração de renda e qualidade de vida da sociedade!
- Manter o equilíbrio da atividade turística com a preservação dos ativos ambientais e culturais

Segundo documentos da organização, a Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu (2013) tem como objetivos:

- I. Divulgação e promoção institucional do destino turístico;
- II. Disciplinização e normatização do setor;
- III. Organização geográfica territorial das áreas, locais e bens de interesse turístico;
- IV. Articulação interinstitucional;
- V. Fomento aos investimentos diretos e geração de novos negócios turísticos;
- VI. Incentivo à qualificação da prestação de serviços turísticos;
- VII. Atuação junto aos mercados emissores consolidados e/ou potenciais;
- VIII. Conscientização da população, especialmente dos educandos;
- IX. Programas de desenvolvimento integrado.

A Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu possui 2 departamentos:

- 1) Departamento de Desenvolvimento do Turismo (DPDT) e;
- 2) Coordenadoria de Marketing e Eventos

A Secretaria de Turismo é composta por 42 colaboradores, sendo eles divididos nos seguintes setores conforme quadro abaixo:

Quadro11 – Distribuição de colaboradores por setores

Setor	Quantidade	Tipo de Contratação
Gabinete do Secretário (4 colaboradores)	3	Cargo Comissionado
	1	Servidor Efetivo
Departamento de Desenvolvimento do Turismo – DPDT (34 colaboradores)	2	Cargo Comissionado
	24	Servidor Efetivo (Carreira)
	2	Menor Aprendiz
	6	Estagiário
Coordenadoria de Marketing e Eventos – CDME	3	Servidor Efetivo
	2	Estagiário

(5 colaboradores)		
-------------------	--	--

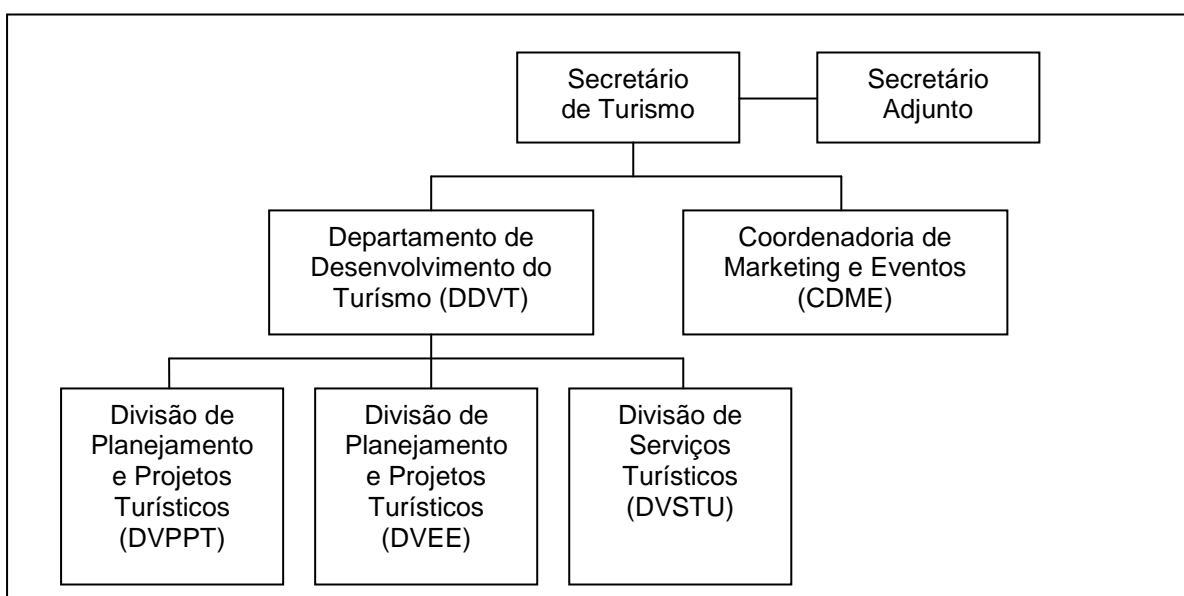
Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, 2013.

O Gabinete do Secretário é composto por 3 colaboradores e a Coordenadoria de Marketing e Eventos por 5 colaboradores. Já o departamento de Desenvolvimento do Turismo é composto por 34 colaboradores trabalhando em três divisões, sendo:

- a) Divisão de Planejamento e Projetos Turísticos (DVPPT)
- b) Divisão de Estatísticas e Estudos Turísticos (DVEE)
- c) Divisão de Serviços Turísticos (DVSTU)

Todos esses setores seguem ao organograma conforme figura abaixo:

Figura 5 – Organograma da Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, 2013.

Segundo informações internas da Secretaria de Turismo, a gestão atual é fundamentada em 5 eixos de atuação:

- 1) Planejamento Estratégico
- 2) Gestão Interna
- 3) Infraestrutura e Atrativos
- 4) Divulgação e Marketing
- 5) Educação e Formação

Percebe-se que existe uma preocupação da organização no sentido de promover ações estratégicas levando em consideração não somente o ambiente externo como o mercado, mas também sua estrutura interna no que tange a capacitação, educação e formação dentro da gestão.

Figura 6 – Eixos de Atuação



Fonte: FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo (2013).

Foi identificado no estudo, que a organização fundamenta suas ações com base em planejamento estratégico para a busca de resultados.

Dentre seus objetivos, consta a implantação de uma Gestão Participativa na área de Gestão de Pessoas.

A implantação da Gestão Participativa na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu (2013) é fundamentada em três objetivos:

- a) Prover meios para que os empregados desenvolvam as competências necessárias para a gestão de pessoas, dos processos e projetos necessários para a execução do plano do qual integram as políticas e diretrizes, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as ações relacionadas aos objetivos definidos.
- b) Manter o capital humano com alto nível de motivação, comprometimento e desempenho.

- c) Estabelecer políticas que estabeleçam a valorização do capital humano alicerçadas na avaliação contínua de desempenho e na orientação para o desenvolvimento da carreira, com foco em resultados e competências.

3.1. Descrição geral

A Divisão de Serviços Turísticos é responsável pelo centro de atendimento e informações turísticas de Foz do Iguaçu.

O início desse serviço se deu em 1989 através da criação do Teletur, um serviço de atendimento telefônico ao turista de forma gratuita. Inicialmente o serviço era realizado através do número “139”. Hoje o serviço é disponibilizado através do número 0800-451516.

Segundo dados internos da Secretaria de Turismo, antes da criação do Teletur, não havia um serviço específico para isso, ficando as informações turísticas a cargo da telefonia interna da Prefeitura de Foz, sem um canal direto com o turista.

O Teletur no início pertencia a Foztur, uma empresa de economia mista, tendo 51% de participação da iniciativa pública e 49% pertencente à iniciativa privada.

Hoje a divisão de serviços turísticos da Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu é composta por 19 pessoas, sendo 12 servidores concursados, 6 estagiários e uma Técnica em Turismo encarregada por supervisionar toda a equipe. A supervisora possui a função de Técnica em Turismo e está a 9 anos na função, porém está encarregada deste setor a aproximadamente 2 anos e meio.

Os servidores contratados via concurso público, possuem a função de Auxiliar de Turismo Bilíngue. Já os estagiários são acadêmicos dos cursos de Hotelaria e Turismo de Universidades locais, tendo sido contratados através de um processo seletivo realizado por uma empresa terceirizada.

Segundo a Lei municipal nº 2.363, os cargos de Técnico em Assistente Técnico em Turismo e Auxiliar de Turismo Bilíngue possuem as seguintes descrições e requisitos:

Quadro 12 – Requisitos para o cargo de Auxiliar de Turismo Bilíngue

Cargo	Escolaridade	Requisito Mínimo	Ocupação Básica
Assistente Técnico em Turismo	3º Grau Completo – Bacharel em Turismo	Conhecimento em nível de usuário de internet, manuseio de programas como word e excel	Desenvolvimento de atividade de razoável complexidade. Assistência na elaboração e execução de projetos, realização de eventos, levantamento e sistematização de dados sobre o turismo, pesquisas de interesse turístico, e outras atividades correlatas.
Auxiliar de Turismo Bilíngue	2º Grau Completo	Curso específico na língua Inglesa. Experiência comprovada de no mínimo 02 (dois) anos em atendimento ao turista	Atividades relacionadas com a prestação de informações turísticas, pessoais e telefônicas em língua nacional e estrangeira, atendimento a eventos, recepção de turistas e autoridades, intérprete e tradução de textos, manutenção dos bancos de dados de informações turísticas e serviços correlatos.

Fonte: Foz do Iguaçu. Secretaria Municipal de Turismo, 2013.



Os 12 funcionários e 6 estagiários se dividem em escala de trabalho para cobrir de forma rotativa aos quatro postos de atendimento ao turista e o Teletur, com uma carga horária de 6h por dia e 15 minutos de intervalo. Nesta escala os funcionários possuem uma folga por semana e um domingo por mês.

O Teletur é um serviço de informações turísticas por telefone disponibilizado gratuitamente ao público como, por exemplo: informações de horários de funcionamento de atrações turísticas, localização, preços de entradas, etc. O atendimento do Teletur é feito no mesmo posto de atendimento localizado na Secretaria de Turismo.

Os quatro postos de atendimento estão localizados em pontos estratégicos da cidade, sendo: 1) Aeroporto, 2) Terminal turístico urbano (TTU – ônibus), 3) rodoviária e 4) Secretaria Municipal de Turismo (SMTU).

Figura 7 – Fotos dos Postos de Informações Turística e suas localizações

7.1 – Aeroporto Internacional de Foz do Iguaçu (Saguão)	7.2 - Posto de Atendimento localizado dentro do Aeroporto
	
7.3 – Terminal Turístico Urbano (TTU – Terminal de ônibus)	7.4 – Posto de Atendimento localizado em frente ao TTU
	
7.5 – Posto de Atendimento localizado na Rodoviária de Foz do Iguaçu	7.6 Visão interna do posto de atendimento da Rodoviária (em reforma)
	
7.7 – Secretaria Municipal de Turismo	7.8 Posto de Atendimento Localizado na

de Foz do Iguaçu (SMTU)	SMTU
	

Fonte: Fotos realizadas pelo autor (2013).

3.2. Diagnóstico da situação-problema

A Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu passa por um momento de transição de gestão pública, sendo revistos seus objetivos e estratégias organizacionais.

Existindo a necessidade de elaborar estratégias de gestão de pessoas surgiu-se a seguinte temática para o desenvolvimento deste trabalho:

Como identificar as competências necessárias para elaborar e integrar as estratégias de Gestão de Pessoas no setor na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu?

4. METODOLOGIA

Para chegar ao objetivo desse trabalho de identificar as competências para elaborar e integrar as estratégias de pessoas foi realizado o levantamento bibliográfico através de teorias ou dados de outros pesquisadores aliado a um estudo de caso de caráter exploratório, descritivo e explicativo.

O estudo compreende o setor de informações turísticas e foi dividido em duas etapas: levantamento bibliográfico e coleta de dados da pesquisa.

4.1. Tipo de Estudo

O estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos” (LAKATOS; MARKONI, 2006. P. 274).

Pode-se entender que o estudo de caso é uma análise profunda onde se reúnem o maior número de informações possíveis e detalhadas sobre determinado tema em diferentes perspectivas segundo suas teorias, possibilitando uma descrição de suas complexidades dentro de uma realidade.

Segundo Ludke (1986 apud Lakatos, 2006, p. 274) Algumas características são fundamentais no estudo de caso:

- a) Visar à descoberta;
- b) Enfatizar a interpretação;
- c) Retratar a realidade de forma ampla;
- d) Valer-se de fontes diversas de informações;
- e) Permitir substituições;
- f) Representar diferentes pontos de vista em dada situação;
- g) Usar linguagem simples.

Severino (2007, p.123-124) descreve dois tipos de estudo nesse trabalho:

- a) O estudo exploratório é o levantamento de informações sobre o objeto de estudo delimitando um campo de trabalho onde ele se manifesta.
- b) A pesquisa explicativa procura identificar suas causas através de aplicação de meios estatísticos (pesquisa quantitativa) ou por métodos que se relacionam com a pesquisa qualitativa (entrevista, nesse caso).

“A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros, sua natureza e características.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Desse modo, as informações coletadas foram analisadas pelo método quantitativo e qualitativo para melhor análise do problema em pesquisa.

Conforme Richardson (apud MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 269) a pesquisa quantitativa é a quantificação da coleta de informações e o tratamento delas por meio das técnicas de estatísticas.

Já o método qualitativo é a análise e interpretação de dados mais profundos que descreve a complexidade do ser humano, pois a coleta de dados é feita diante dos hábitos, atitudes e tendências do comportamento humano.

4.2. Fonte de coleta de dados

A fonte dos dados foi construída através de contato com a pessoa encarregada pela divisão de serviços turísticos.

O método utilizado foi a observação sistemática da organização através de reuniões, pois desta forma é possível utilizar “os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos”, como afirma Gonçalves e Meirelles (2004, p. 274).

A observação foi feita de forma estruturada e planejada com um roteiro de objetivos para serem analisados durante as reuniões, porém sem um roteiro rígido, mas situacional, como sugere Gonçalves e Meireles (2004, p. 276).

Também foram coletados dados através de questionários com perguntas abertas e fechadas, aplicados aos servidores do serviço de atendimento e informações turísticas, bem como a análise dos dados secundários da empresa.

O questionário, segundo Severino (2007, p. 125), é um conjunto de perguntas com o objetivo de levantar informações e entender o que se pensa sobre determinado assunto. Podem ser questões abertas ou fechadas.

Segundo Roesch (2009, p. 167) dados secundários incluem documentos que já estão escritos tais como: livros, teses, artigos, revistas ou dados internos da empresa.

Nesse trabalho foram analisados registros internos da organização vinculados à área de gestão e recursos humanos, tais como: projeto de descrição de cargos e salários da divisão de serviços turísticos, cartilha do servidor, mapa de ações estratégicas, material de treinamentos, dentre outros.

4.3. Tratamento dos dados

A descrição e análise da observação podem ser feitas de três formas: análise de conteúdo, construção de teoria e análise de discurso. Este estudo será feito através do método de análise de conteúdo:

O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apoiam em métodos estatísticos, como, por exemplo, a análise fatorial, a regressão múltipla e a análise discriminante, entre outras (ROESCH, 2009, p. 170).

Os questionários foram analisados por meio do método estatístico que consiste em levantar informações sobre determinado assunto permitindo comprovar a relação existente entre os fenômenos estudados, podendo assim descrever e ao mesmo tempo analisar e tirar conclusões dos dados (LAKATOS; MARCONI, 2006, p; 93).

Os dados coletados foram descritos através de quadros e gráficos para concentrar e simplificar as informações facilitando a visualização e comparação entre os aspectos estudados.

4.4. População e Amostra

Conforme Severino (2007, p. 73) a amostragem “procura estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população ou universo”.

População pode referir-se a um conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para o estudo. A pesquisa, porém, é feita com uma parte representativa da população, denominada *amostra*, e não com a totalidade dos indivíduos (SEVERINO, 2007, p. 73).

A população na empresa em estudo é de 42 (quarenta e dois) colaboradores. A amostra foi realizada na divisão de serviços turísticos que contém 13 (treze) servidores na função de auxiliar de turismo bilíngue, tendo obtido a resposta de 10 (nove) servidores.

Do restante, 2 servidoras se encontram de licença e 1 atualmente está cedida a outro departamento sem previsão de retorno para a função. Sendo assim serão considerados 12 servidores no universo da pesquisa.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados da pesquisa foi realizada a análise e interpretação dos dados com o objetivo de melhor entender a realidade do setor em estudo.

A descrição e análise dos dados foram compostas de: questionários, observação na organização e dados secundários para chegar aos objetivos propostos por este trabalho.

No total foram aplicados os questionários para 12 servidores (a pesquisa não contemplou os 6 (estagiários), e dentre estes 10 responderam à pesquisa, tendo alguns dados do perfil dos 2 demais servidores pertencentes ao setor sido coletados através de dados do setor por estarem de licença.

A coleta foi feita entre os dias 04 e 10 de novembro através de três folhas com um total de 10 perguntas (anexo).

5.1. Os servidores

Foi observado que a equipe de servidores na área de atendimento e informações turísticas se divide em duas realidades: o primeiro, um pequeno grupo de servidores recém-ingressados na organização, com pessoas entre 25 e 35 anos e vindos iniciativa privada. O segundo, a maior parte da equipe, formado por pessoas com a faixa etária entre 35 e 47 anos, atuando na função de servidores públicos a mais de 10 anos (alguns com mais de 20 anos de experiência na função).

No tópico a seguir iremos abordar o perfil desses servidores.

5.1.2 O perfil dos Servidores

Dentre o total de servidores considerados na pesquisa, 4 são do sexo masculino e 8 são do sexo feminino.

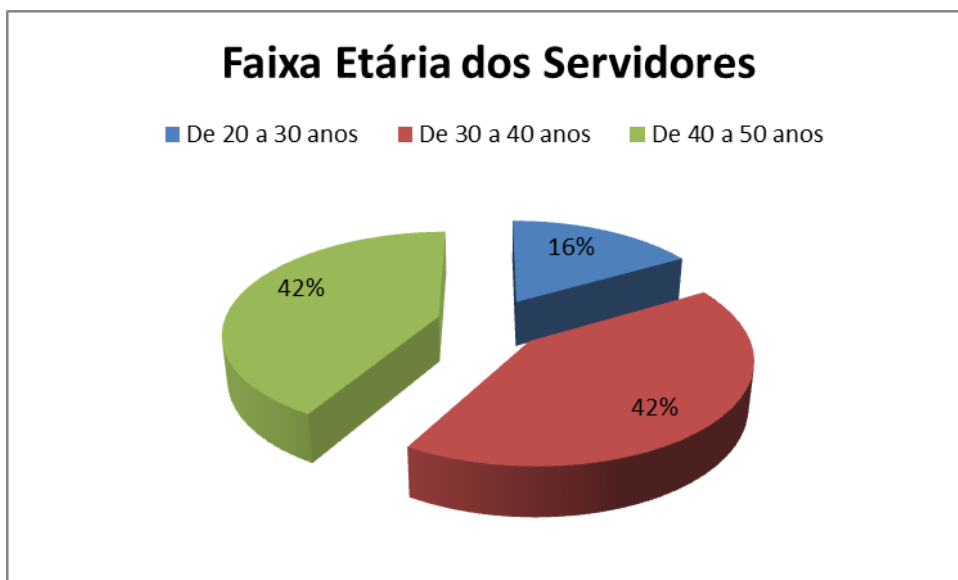
Gráfico 1 – Sexo dos Servidores



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2013.

Já em relação à faixa etária, observou-se que apenas 2 possuem menos de 30 anos, sendo o restante dividido igualmente em dois grupos entre 30 e 40 anos e 40 e 50 anos conforme o gráfico abaixo.

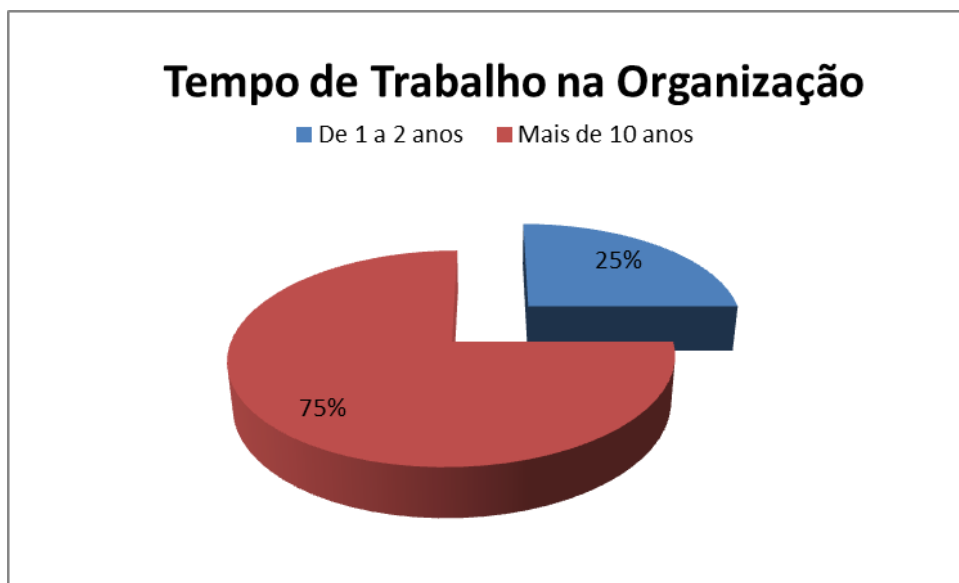
Gráfico 2 – Faixa etária dos Servidores



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Observou-se que apenas 3 do total de 12 servidores estão a menos de 2 anos na função ainda em estágio probatório, sendo que o restante (9) está a mais de 10 anos na organização.

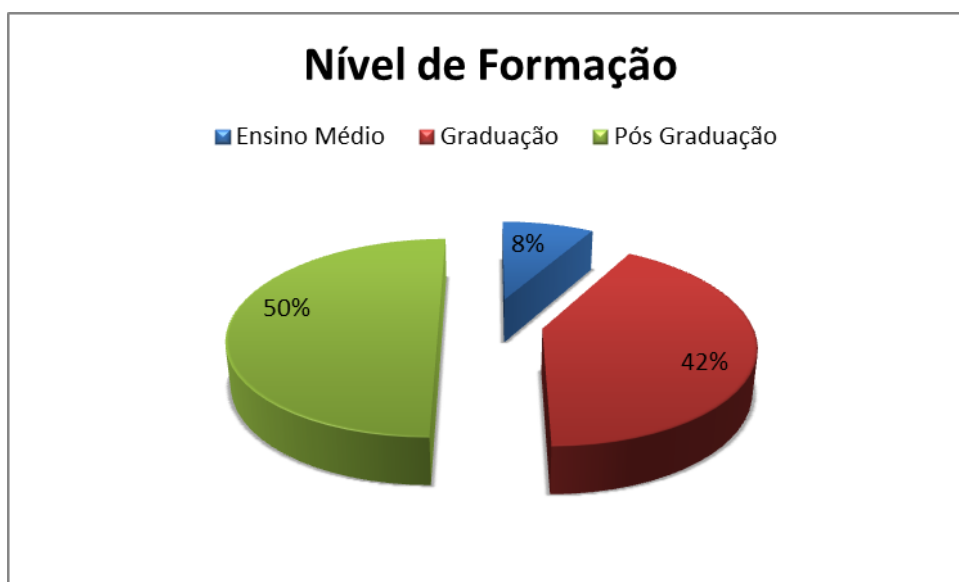
Gráfico 3 – Tempo de experiência na organização



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Foi observado que apesar da função exigir somente formação em nível médio, do total de servidores, apenas 1 não possui curso superior. Dentre os demais, 3 são graduados e 6 possuem pós graduação.

Gráfico 4 – Nível de formação dos servidores

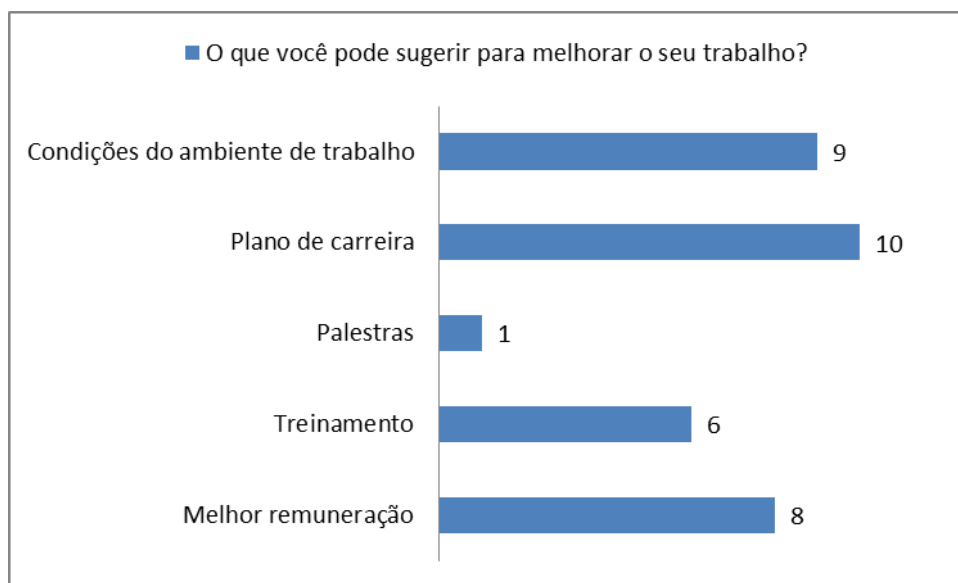


Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

5.1.3. A Percepção dos servidores em relação ao trabalho

Foi observado que todos os servidores sugerem um plano de carreiras como uma necessidade e 90% respondeu que para melhorar o trabalho são necessárias melhores condições de do ambiente, como, por exemplo, iluminação, ferramentas de trabalho, local adequado. Em terceiro lugar vem o fator melhor remuneração, sugestão de 80% dos servidores.

Gráfico 5 – Sugestão dos servidores para melhorar o trabalho



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Em análise das sugestões dos servidores para melhorar o trabalho, verifica-se uma realidade:

- Querem um plano de carreira
- Condições de ambiente devem ser melhoradas
- Insatisfação com o salário
- Necessidade de treinamento

Ao observar que o plano de carreira está em primeiro lugar como sugestão para a melhora do trabalho, a frente do fator remuneração, entende-se que o fator salarial apesar de ser importante, fica atrás da importância do crescimento profissional resultante de um plano de carreira.

Indo de encontro com a teoria dos dois fatores de Herzberg, observa-se também grande insatisfação com necessidades básicas por parte dos servidores, uma vez que suas necessidades higiênicas dos servidores não estão sendo satisfeitas (condições de ambiente).

Em entrevista aos servidores, pôde-se observar não possuíam conhecimento do planejamento estratégico da organização.

Segundo o planejamento estratégico da organização, serão implantadas entre junho de 2013 e dezembro de 2014, políticas visando à valorização do capital humano, com base em avaliação contínua de desempenho e foco para o desenvolvimento de carreiras criando uma gestão participativa.

Entretanto, segundo dados da pesquisa e entrevistas, essas ações ainda não foram percebidas pelos servidores.

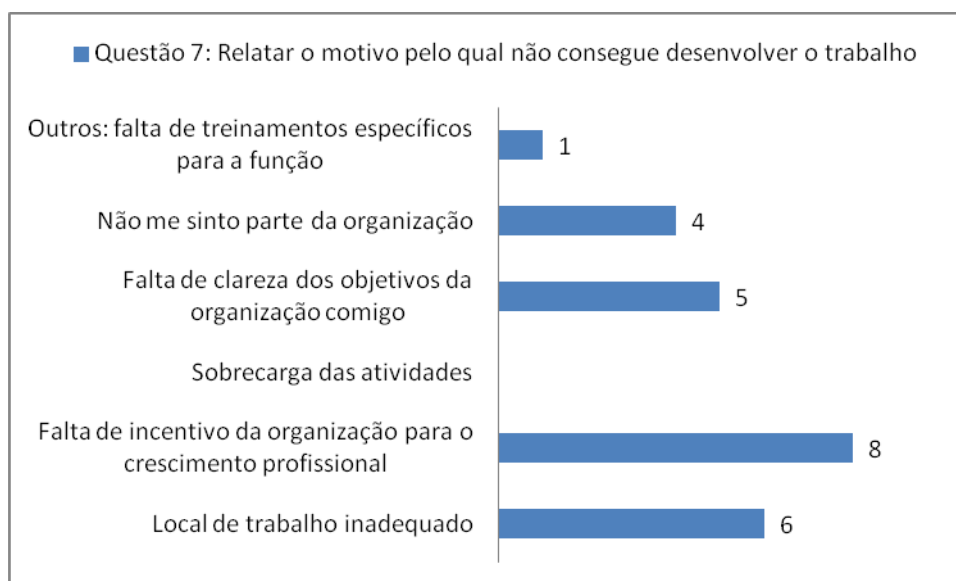
Esse distanciamento entre o topo estratégico da organização e sua base operacional pode ser visto como uma divergência entre os objetivos estratégicos da organização e sua atual realidade.

Segundo a opinião de um servidor que está a menos de dois anos na organização, algumas informações não são repassadas entre os servidores pelo fato de muitos estarem a muito tempo na organização e estes não mais acreditarem na concretização de algumas ações devido ao histórico de acontecimentos.

De fato, todos os servidores que estão a mais de 10 anos na organização afirmaram em entrevista que o maior desafio da gestão pública seria a inconsistência entre o seu planejamento e as ações efetivas devido às alternâncias de estratégias nas trocas de governo.

Dentre os motivos apontados pelos servidores como causa em não desenvolverem bem o trabalho, tem-se:

Gráfico 6 – Motivo para não desenvolver bem o trabalho



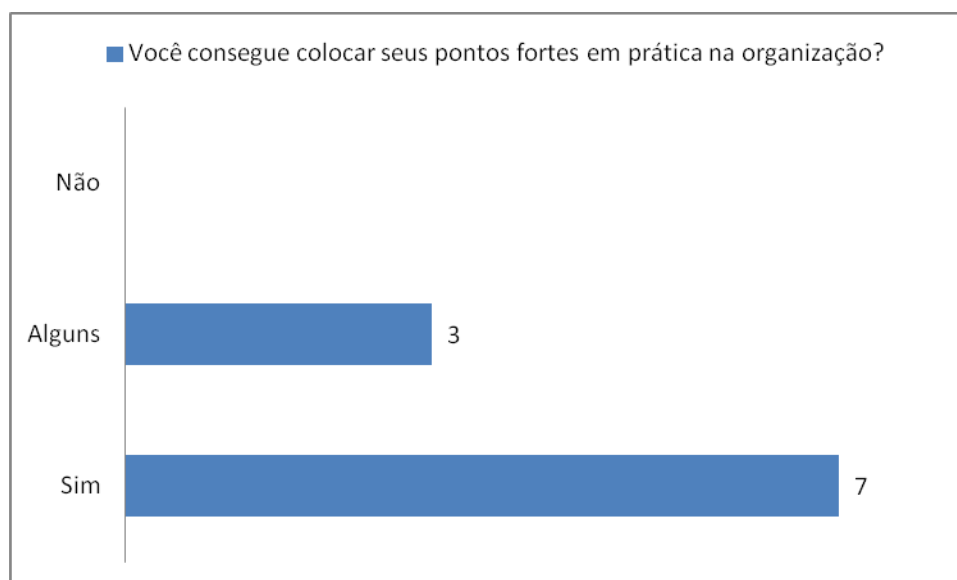
Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Constatou-se que a falta de incentivo por parte da organização é o maior motivo responsável por não desenvolverem bem o trabalho, totalizando 80% da opinião dentre os servidores, confirmando também como fator motivacional o plano de carreira já demonstrado na análise anterior.

Em segundo lugar, tem-se o local de trabalho inadequado, com 60% dos da opinião dos servidores, reafirmando as necessidades higiênicas identificadas em análise anterior.

Em terceiro lugar, com 50% da opinião, aparece como motivo a falta de clareza dos objetivos da empresa com o servidor, confirmando o distanciamento das estratégias da organização e o nível operacional.

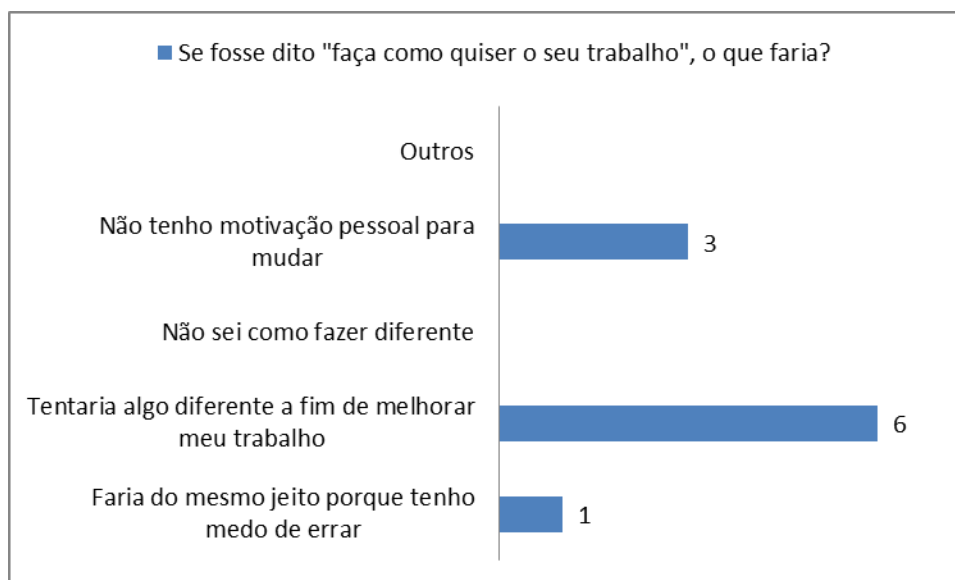
Gráfico 7 – Pontos fortes colocados em prática na organização



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Os funcionários disseram conseguir colocar em prática seus pontos fortes, o que analisamos neste trabalho como competências. Isso é um fator importante, pois mesmo que os servidores apontem alguns fatores negativos ou até mesmo insatisfação, é possível desenvolver suas qualidades e habilidades no decorrer do trabalho.

Gráfico 8 – Opinião dos servidores para desenvolver o trabalho.



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Foi observado que 60% dos respondentes dizem que se fosse para fazer o trabalho como quisessem eles tentariam algo diferente com o intuito de melhorar o trabalho.

Nesse aspecto entende-se que apesar das dificuldades encontradas, a maioria dos servidores estaria disposta a tentar algo diferente a fim de melhorar o trabalho.

Nos itens a seguir serão demonstradas as características ou competências da área de atendimento e informações turísticas e após isso, sugerido um modelo que poderá ser aplicado.

5.1.4. Competências dos servidores

Foi observado no estudo que a única informação sobre descrição dos requisitos para a função de auxiliar de turismo bilíngue está na lei municipal nº 2.363 datada de 23 de janeiro de 2001, sendo a descrição da seguinte forma:

Quadro 13 – Descrição do cargo de Auxiliar de Turismo Bilíngue

Cargo	Escolaridade	Requisito Mínimo	Ocupações Básicas
Auxiliar de Turismo Bilíngue	2º grau compl.	Curso específico na língua Inglesa. Experiência comprovada de no mínimo 2 anos em atendimento direto	Atividades relacionadas com a prestação de informações turísticas, pessoais e telefônicas em língua nacional e estrangeira, atendimento a eventos, recepção a turistas e a autoridades, intérprete e tradução de textos, manutenção do banco de dados de informações turísticas e

		ao turista	serviços correlatos.
--	--	------------	----------------------

Fonte: FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo, 2013.

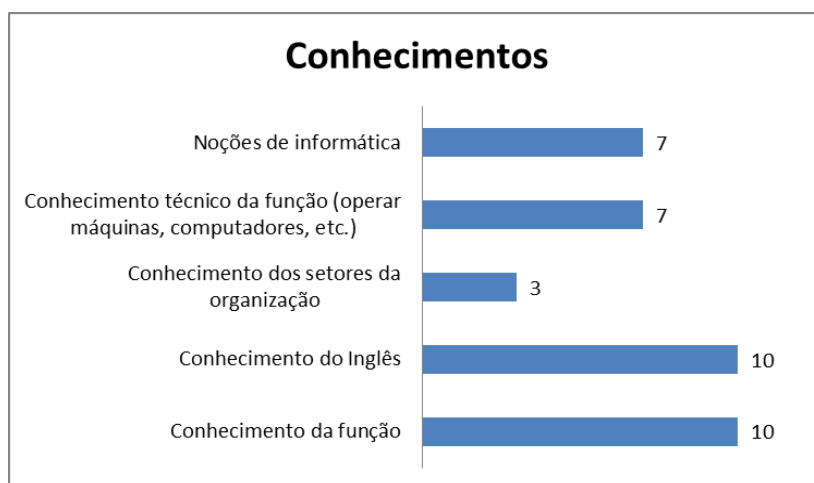
Apesar de haver a informação de gestão por competências no planejamento estratégico da organização, não foi possível identificar nenhum registro interno da organização descrevendo as competências, habilidades ou atitudes necessárias para o exercício da função de atendimento e informações turísticas.

Ficando a descrição do cargo o único parâmetro da organização para o desempenho da função.

As perguntas 5 e 8 tiveram o intuito de mapear quais são as competências que os colaboradores percebem em si mesmos.

Abaixo temos os gráficos com os resultados das competências percebidas em si pelos próprios servidores, sendo divididos em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Gráfico 9 – Conhecimentos percebidos pelos Servidores

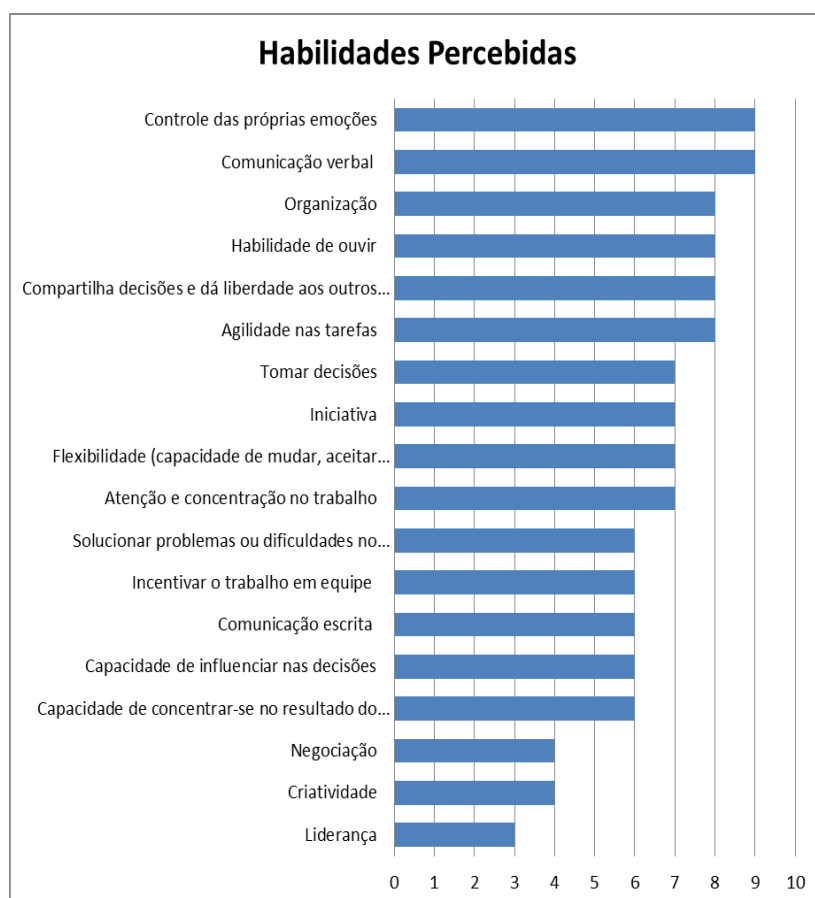


Fonte: coleta de dados na pesquisa, 2013.

Verifica-se que todos os servidores afirmam ter conhecimentos da função e do idioma inglês, este último já consta na descrição da função como um pré-requisito.

Pode-se observar também que 70% dos servidores não possuem conhecimento dos setores da organização, reafirmando o distanciamento entre o formato de gestão almejado através da gestão integrada e participativa e a atual realidade encontrada.

Gráfico 10 – Habilidades percebidas pelos Servidores



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Dentre as habilidades percebidas, observa-se que o controle das emoções e a comunicação verbal são competências percebidas por 90% dos servidores.

Estes são resultados positivos, uma vez que o controle das emoções e a habilidade de comunicação verbal são fundamentais para o desenvolvimento dos serviços na área de atendimento e informações turísticas, seja através do contato pessoal ou telefônico.

Outra constatação positiva é que 80% dos servidores alegam possuir as competências de organização e habilidade de ouvir, fatores que complementam a realização do trabalho no contato com o turista.

Em compensação, observa-se que 60% dos servidores afirmam não ter a habilidade de liderança e 50% alega não possuem criatividade e habilidade de negociação.

Esses fatores se apresentam também de grande peso negativo para o grupo, uma vez que a ausência de liderança e falta de habilidade de negociação se

somadas podem criar afastamento entre os servidores em resultado de conflitos pessoais mal administrados.

Já pelo fato de 60% do grupo ter limitações em habilidade criativa, supõe-se que haja dificuldades para a resolução de problemas através de propostas alternativas.

Veremos agora as atitudes percebidas pelos próprios servidores conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 11 – Atitudes percebidas pelos Servidores



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Entre as atitudes percebidas, constatou-se que todos os servidores terem a qualidade do trabalho e a honestidade como competências para a realização do trabalho. Em terceiro lugar está a preocupação com a satisfação do cliente em um

atendimento indo de encontro com suas necessidades, fator fundamental para a prestação de serviço com qualidade.

Conforme o gráfico acima se observa que 60% dos servidores afirmam não serem aptos a estimular o comprometimento de seus colegas em relação ao trabalho.

Dentre as competências que os servidores elencaram como pontos fortes na questão 8 e que se encaixam diretamente no índice de competências foram: comunicação, iniciativa, comprometimento, pontualidade, responsabilidade, conhecimento do inglês, flexibilidade, honestidade, autoconfiança, comprometimento, pro-atividade, qualidade no trabalho e trabalho em equipe.

Dentre os pontos fortes foram identificados por todos os servidores foram: conhecimento da função, conhecimento do inglês, capacidade de comunicação verbal, controle das próprias emoções, qualidade no trabalho e honestidade.

Já dentre os pontos fracos, se destacam as seguintes competências: conhecimento dos setores da organização, liderança e habilidade em estimular o comprometimento dos colegas.

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O questionário seria aplicado aos 12 servidores do serviço de atendimento e informações turísticas, porém 2 estavam em licença sendo possível somente o contato com 10 pessoas, o que não tirou a consistência da pesquisa e a validação dos resultados.

A Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu possui hoje 42 colaboradores, porém, para fins de limitação do universo, a pesquisa foi aplicada somente aos 12 servidores efetivos que prestam serviços de atendimento turístico.

Inicialmente, o trabalho tinha por objetivo o mapeamento das competências identificadas pela organização na área de serviços turísticos para posteriormente se fazer um comparativo com as competências percebidas pelos servidores.

Na pesquisa observou-se que a organização ainda não conseguiu definir os critérios de competências desejados por ainda não haverem ações concretas nesse sentido.

Por isso, foram adotados três métodos para a coleta de informações para a identificação das competências necessárias pela organização: reuniões com a coordenação de serviços turísticos, conversas com os servidores e a análise dos dados secundários.

As informações de nível estratégico da organização foram baseadas em documentos internos e reuniões com a coordenação da Divisão de Serviços Turísticos, uma vez que não foi possível realizar uma entrevista com o Secretário de Turismo.

7. PROPOSTA

Seguindo a afirmação de Dutra (2008, p.63) que os tempos modernos estão relacionados com a flexibilidade, respostas rápidas aos clientes, agregação de valor ao produto ou serviço, vamos verificar os benefícios da identificação das competências para elaborar as estratégias de gestão de pessoas.

Baseando-se no conceito de Rezende (2008, p. 381) que afirma que “o foco de competências e habilidade na gestão de pessoas favorece o aperfeiçoamento da área de recursos humanos no sentido de atuar mais integradamente”, há sugestões baseadas no estudo realizado a fim de contribuir para o futuro estratégico da área de gestão de pessoas na Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu.

7.1. Descrição de cargo articulados por competências

De acordo com documentos internos da organização, existe uma proposta em tramitação interna para a criação de um plano de cargos e salários para a divisão de serviços turísticos na função de auxiliar de turismo bilíngue (em anexo).

Essa proposta, segundo informado pela supervisora da divisão de serviços turísticos, foi elaborada pelos próprios servidores e está aguardando análise de superiores.

Ao analisar essa proposta, observou-se a falta de descrição das responsabilidades e competências para a diferenciação dos cargos, fragilizando a diferenciação somente pelo tempo de experiência e formação do servidor.

Entende-se que a ausência dessas informações possam gerar inconsistências futuras entre o crescimento profissional do servidor em relação aos interesses estratégicos da organização.

Sugere-se nesse caso uma revisão mais criteriosa de diferenciação entre cargos no modelo atual do plano de cargos e salários, considerando a possibilidade de estabelecer seus critérios com base em competências, alinhando o crescimento profissional aos objetivos estratégicos da gestão.

A descrição de cargos articulados por competência visa suprir as lacunas criadas pelo recrutamento através do concurso público.

Nela se adicionariam competências desejadas para o exercício da função, dando ênfase no comportamento humano orientado pelos objetivos estratégicos da organização.

A seguir encontra-se o modelo proposto que poderia servir como base para dar sustentação ao plano de cargos e salários.

Quadro 14 – Modelo – Divisão de Serviços Turísticos – Cargo articulado por Competências

Divisão de Serviços Turísticos – cargo articulado por competências		
Título do cargo	Recomendado	Exigido
Auxiliar de Turismo Bilíngue	Curso específico na língua espanhola e língua inglesa. Experiência mínima 03 (três) anos em atendimento ao turista. Curso em qualidade em atendimento.	Curso específico na língua Inglesa. Experiência comprovada de no mínimo 02 (dois) anos em atendimento ao turista
Escolaridade	Recomendado	Exigido
	3º Grau Completo	2º Grau Completo
Descrição das atividades	Atividades relacionadas com a prestação de informações turísticas, pessoais e telefônicas em língua nacional e estrangeira, atendimento a eventos, recepção de turistas e autoridades, intérprete e tradução de textos, manutenção dos bancos de dados de informações turísticas e serviços correlatos.	
Competências		
Conhecimentos	C: Normas da empresa, nível intermediário de fala e escrita em inglês, noções de informática, conhecimento da função.	
Habilidades	H: Capacidade em lidar com situações de conflito, comunicação verbal, negociação, liderança, facilidade de aprendizado, atenção, concentração no trabalho, flexibilidade, capacidade de ouvir os outros, criatividade.	
Atitudes	A: Comprometimento, qualidade no trabalho, honestidade, responsabilidade, pró-atividade, iniciativa, agilidade, autoconfiança, bom senso, espírito de equipe, estar aberto a mudanças, pontualidade.	

Fonte: elaborado pelo autor.

No modelo foram incluídas competências observadas como importantes pelos servidores para o exercício de suas atividades de atendimento e informação a turistas aliados ao contexto e realidade da função.

7.2. Integração das Estratégias de Gestão de Pessoas

Em relação ao desenvolvimento e capacitação de pessoas, foram identificadas algumas necessidades de treinamento em assuntos específicos por parte dos servidores, como por exemplo, informática e integração na organização.

Segundo registros internos, foram feitos dois treinamentos no ano de 2012, tendo sido um de caráter motivacional e outro de caráter técnico e informacional, não havendo por enquanto programação para novos treinamentos.

De acordo com informações cedidas em entrevistas com os servidores, existe uma abordagem superficial da organização ao novo colaborador, não aprofundando sobre o real funcionamento da instituição e seus departamentos.

Percebeu-se que a falta de compreensão holística dos departamentos e suas inter-relações e mesmo o papel de sua função perante o todo, levando o servidor a um sentimento de não pertencimento à organização.

Outra observação para essa situação é traduzida pelo não compartilhamento das reais estratégias da organização com a base operacional, gerando desarmonias internas quanto à gestão de pessoas.

De acordo com as competências elencadas pelos servidores, foram agregadas ao cargo algumas competências ausentes em alguns servidores que causam dificuldade no desenvolvimento do trabalho.

As limitações de servidores em relação a algumas competências ocasionam dificuldades para o desenvolvimento do trabalho. Abaixo foram ressaltadas as dificuldades em competências responsáveis no desenvolvimento do trabalho:

Gráfico 12 – Dificuldades para desenvolver o trabalho sem as competências



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2013.

Observou-se que as principais dificuldades no desenvolvimento do trabalho estão nas seguintes competências: liderança, criatividade e conhecimento dos setores da organização.

Sugere-se essa base situacional para dar início à integração dos sistemas ou estratégias de Gestão de Pessoas.

Quadro – 15 – Integrando as Estratégias de Gestão de Pessoas

Recrutamento e Seleção
- Possibilidade de aliar ao concurso público a análise de competências, tendo como recurso o uso de dinâmicas de grupo e testes psicotécnicos a fim de identificar o perfil do candidato em relação aos objetivos estratégicos da organização.
Treinamentos
- Conhecimento dos setores da empresa (conhecer a função prática de cada departamento e não só o vínculo que seu setor tem com os outros).
- Conhecimento específico do setor

<ul style="list-style-type: none"> - Liderança de si mesmo e dos outros - Gerenciamento da informação - Gerenciamento de mudanças - Excelência em atendimento - Desenvolvimento de competências
Desenvolvimento (visa preparar o servidor para futuras posições)
- Deve ser alinhado com o projeto de plano de carreira que a Secretaria de Turismo venha a implantar, considerando a descrição e complexidade das tarefas a serem executadas e o que a organização investirá para que o servidor cresça na função, seja de forma horizontal ou vertical.
Avaliação de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> - Tendo as competências descritas as atividades do cargo, a avaliação de desempenho será melhor direcionada, o que irá diminuir as divergências que ocorrem nessas práticas, por justamente, muitos avaliadores não saberem o quê e nem como avaliar. - Sabendo o que será avaliado no Auxiliar de Turismo, por exemplo: noções de informática, liderança e pontualidade, o avaliador (ou gestor) irá diretamente aos critérios e consequentemente irá identificar aspectos positivos e negativos avaliando o melhor desempenho da pessoa e, respectivamente, da equipe.
Descrição de Cargos e Salários
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de plano de cargos e salários - Feitas as descrições dos cargos da divisão de serviços turísticos a partir das competências identificadas, pode-se facilitar a colocação dos critérios para uma promoção de cargo e definição de salários.

Fonte: elaborado pelo autor.

7.4. Manual do Colaborador

Observou-se no estudo que o único material que orienta do colaborador ao entrar na organização se restringe aos direitos e deveres do servidor.

Tal documento é intitulado de “cartilha do servidor” e não possui data, somente consta que foi criado na gestão do ex-prefeito Harry Daijó (1997-2000).

A cartilha possui informações de direitos e deveres do servidor, se limitando a assuntos de departamento de pessoal (licenças, gratificações, punições, pagamentos, etc.).

Foi verificado que somente os servidores a mais de 10 anos na organização tiveram acesso à cartilha do servidor. De fato, são informações de grande importância para o servidor, em se informar sobre as regras de funcionamento da organização e de seus direitos e deveres.

Porém, verifica-se a carência de um documento que vise integrar o novo colaborador a cultura desejada pela organização, orientando-o a agir e se comportar da maneira desejada.

Propõe-se então a criação e implantação de um manual do colaborador baseado na descrição das competências necessárias pela organização alinhadas às suas estratégias.

Além de informações de direitos e deveres, o manual abordaria o comportamento e conduta desejados baseados em valores (visão e missão), com o objetivo de estimular, conscientizar e moldar um comportamento no servidor que vá de encontro com os objetivos estratégicos da organização.

Neste documento, poderiam ser inseridas informações institucionais, como a história da Secretaria de Turismo, seus princípios e objetivos, suas estratégias em gestão de pessoas, descrevendo o papel de cada departamento perante o todo e a importância do papel do servidor na organização.

O manual do colaborador seria entregue a todos os funcionários, desde menores aprendizes, estagiários, servidores e funcionários em cargos comissionados sendo utilizado juntamente com treinamentos para a integração do servidor, funcionando como uma “bússola”, dando sempre uma direção ao colaborador dentro da organização.

8. CONCLUSÃO

A área de Gestão de Pessoas passa por intensas mudanças devido às necessidades cada vez maiores das organizações em se manterem competitivas, o que implica em renovar suas estratégias em manter, desenvolver e valorizar seus colaboradores.

Com essa perspectiva em renovar-se e atingir aos seus objetivos, identificou-se uma preocupação da organização em estudo em definir suas estratégias na área de gestão de pessoas, passando do modelo técnico-funcional ao modelo estratégico, baseado nas competências humanas.

A gestão de pessoas por competências se mostrou não somente necessária como também desejada pela direção e base operacional, uma vez que a organização ainda não possui suas estratégias de gestão de pessoas definidas.

Sendo assim, não foi possível identificar as estratégias de gestão de pessoas na área de atendimento ao turista na Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu.

Observou-se que atualmente, após a contratação em concurso público, não há continuidade em desenvolver e incentivar os funcionários de serviços turísticos ao longo da carreira, sendo a falta de perspectivas somada à falta de estímulos por parte da organização, responsáveis em gerar desmotivação e insatisfação dos servidores ao longo do tempo.

Dentre os objetivos gerais, não foi possível identificar quais as competências que a Secretaria Municipal de Turismo requer de seus funcionários, uma vez que este setor ainda não possui nenhuma estratégia de gestão de pessoas definida para este setor.

Apesar de haver a busca pelo mesmo objetivo entre o nível operacional e o topo (nível estratégico), foi percebido um distanciamento no que se refere à informação, desfavorecendo as mudanças desejadas pelos gestores da organização em relação ao setor de serviços turísticos.

Foi realizado o mapeamento das competências dos servidores, tendo sido observados pontos fortes e fracos dos servidores em relação ao trabalho, dando sustentação para futuramente integrar as estratégias de gestão de pessoas articuladas por competências na organização.

Dentre os pontos fortes identificados por todos os servidores tem-se: conhecimento da função, conhecimento do inglês, capacidade de comunicação verbal, controle das próprias emoções, qualidade no trabalho e honestidade.

Já dentre os pontos fracos, se destacaram as seguintes competências: conhecimento dos setores da empresa, liderança e habilidade em estimular o comprometimento dos colegas.

De acordo com os objetivos específicos do estudo, foram propostas as seguintes melhorias para a organização: implantação da descrição de cargos com base em competências, integração das estratégias de gestão de pessoas e a criação de um manual do colaborador para o servidor recém-ingresso na organização. Tais propostas visam dar suporte para o alcance dos objetivos estratégicos da organização com base na valorização do capital humano.

É possível concluir que a identificação das competências é um passo fundamental para que a organização possa elaborar suas estratégias de gestão de pessoas orientando-as para sua realidade e objetivos organizacionais.

O conceito de competências não é um modismo e nem pode ser encarado pelas organizações como mais um termo na área de gestão de pessoas.

Pelo contrário, observou-se que a abordagem de gestão de pessoas por competências favorece o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, contribuindo para o crescimento da organização.

Que o presente estudo seja instrumento de uso para outras questões que venham a ser estudadas acerca do tema e que, a teoria do meio acadêmico de fato seja colocada em prática na realidade de cada organização, quebrando paradigmas conceituais e teóricos que alguns afirmam não ser possível na prática.

9. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANSOFF, H. Igor, 1918. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégias de negócios e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIEVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza et al. **AS pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital Humano**. São Paulo: Futura, 2000.

FIDELIS; Gilson José; BANOVA; Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**, 2008, p. 197. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LACOMBE, Francisco José M.; Heilborn, Gilberto L. José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípio e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makron, 1992.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NELSON, Almiro dos Reis. Avaliação de Potencial e Competência. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002. P.63-76.

PERIARD, Gustavo. A Hierarquia das necessidades de Maslow: o que é e como funciona. **Sobre Administração**, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> Acessado em 20 de outubro de 2013.

RANGEL, Drausio Aparecido Villas Boas. Aspectos Jurídicos na Gestão de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 490-506.

RESENDE, Ênio. Remuneração por Competências e Habilidades. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 396-398.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAAD, Elaine. Empregabilidade. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 547-559.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TEIXEIRA, Gilnei M.; SILVEIRA, Aristeu C. da.; BASTOS NETO, Carlos P. dos S.; Oliveira, Gercina Al. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WATERMAN JUNIOR, Robert H. **O Fator Renovação**: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

10. ANEXOS

Anexo 1 – Mapa Estratégico

PLANO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE FOZ DO IGUAÇU						
Questões Prioritárias	Objetivos Estratégicos	Metas	Programas			
			Implementação dos conceitos de Planejamento Estratégico	Aprimoramento da Gestão Interna	Promoção do Destino	qualificação das ações de Cultura, Formação e Educação para o Turismo
Ser uma entidade técnica e ordenadora do Turismo?	Dispor de conhecimentos, dados e informações estruturadas e acessíveis por meio de sistemas que facilitem a gestão corporativa e prestem apoio aos processos de decisão.	dez/13	PE da SMTU		CATs	Fórum de Turismo Workshops de Turismo
	Homologar e implantar a política municipal do turismo.	dez/13		Política Municipal de Turismo		
Se tornar a articuladora e integradora do turismo no Destino Iguaçu?	Potencializar os mecanismos de gestão estratégica por meio da articulação e ordenação do trade, estabelecendo sempre que possível convênio e termos de cooperação que formalizem estas ações.	dez/13	Formalização da GI		Concessão do CECONFI	
	Dispor de processos corporativos eficientes e com tecnologia adequada.	jun/13	FozTUR			
		dez/14	Plano e Aumento da Arrecadação			
Implantar um processo de gestão participativa na SMTU?	Prover meios para que os empregados desenvolvam as competências necessárias para a gestão de pessoas, dos processos e projetos necessários para a execução do plano do qual integram as políticas e diretrizes, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as ações relacionadas aos objetivos definidos.	dez/13	PROFOZ - NIGP			
	Manter o capital humano com alto nível de motivação, comprometimento e desempenho.	jun/13 dez/14	Observatório	Gestão Participativa		Camaras Técnicas
	Estabelecer políticas que visem à valorização do capital humano alicerçadas na avaliação contínua do desempenho e na orientação para o desenvolvimento da carreira, com foco em resultados e competências.	jun/13		Reestruturação Organizacional		
		dez/14		Realizar Concurso		
Trazer visibilidade Política para o Turismo?	Impulsionar e apoiar a pesquisa e o desenvolvimento da cultura do Turismo.	dez/13			Promoção do Turismo Religioso	
		dez/13				Semana Mundial do Turismo
		dez/13			M3F	PIET
		dez/14			Centenário	
	Desenvolver, de forma articulada com as diversas	dez/15			Revitalização da Rodoviária	
					Bairro Árabe	

Fonte: Dados secundários da pesquisa – FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo, 2013.


Anexo 2 – Proposta para plano de cargos e salários

CARGO	REFERÊNCIA INICIAL DE VENCIMENTO	NÚMERO DE VAGAS	JORNADA SEMANAL DE TRABALHO	ESCOLARIDADE	REQUISITOS DE INGRESSO E ACESSO
Auxiliar de Turismo Bilingue “Júnior”	52	18	36	2º grau completo	Curso específico na língua inglesa. Experiência comprovada de no mínimo 02 (dois) anos em atendimento direto ao turista
Auxiliar de Turismo Bilingue “Pleno”	62		36	Superior completo em qualquer área.	Vinte e quatro meses de interstício após aprovação no estágio probatório.
Auxiliar de Turismo Bilingue “Sênior”	69		36	Pós-graduação na área de turismo, hotelaria, economia, estatística, secretariado executivo, comunicação, jornalismo, publicidade, administração, administração pública, direito, gestão de pessoas, gestão pública, gestão das organizações, gerenciamento de projetos, gestão ambiental ou letras, reconhecida oficialmente como lato sensu, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.	Vinte e quatro meses de efetivo exercício após a promoção à classe “Pleno”.
Auxiliar de Turismo Bilingue “Especialista”	76		36	Segunda Graduação na área de turismo, hotelaria, história, administração, gestão pública, direito, secretariado executivo, letras, comunicação, jornalismo, publicidade ou economia; ou Segunda Pós-graduação na área de turismo,	Trinta e seis meses de efetivo exercício após a promoção à classe “Sênior”.

				hotelaria, economia, estatística, secretariado executivo, comunicação, jornalismo, publicidade, administração pública, administração, direito, gestão de pessoas, gestão pública, gestão das organizações, gerenciamento de projetos, gestão ambiental ou letras, reconhecida oficialmente como lato sensu, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.	
* Carga Horária: 36 (trinta e seis) horas semanais, com 01 (uma) folga semanal, em escala de revezamento mensal de horário. Trabalho aos sábados, domingos e feriados					

Fonte: dados secundários da pesquisa – FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Turismo - Divisão de serviços turísticos, 2013.

11. APÊNDICES

	Universidade Federal do Paraná Curso de Especialização em Gestão Pública
---	---

QUESTIONÁRIO - aplicado aos servidores.

Olá, meu nome é Fernando. Sou estudante de especialização em Gestão Pública pela UFPR e estou realizando esta pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Por gentileza, peço alguns minutos do seu tempo para colaborar com a minha pesquisa.

1 - Quanto tempo está na organização?

- () até 1 ano
() de 1 a 2 anos
() de 3 a 5 anos
() mais de 5 anos – especificar (.....anos)

2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

- () ensino médio
() Cursando faculdade
() Graduação
() Pós-graduação
() Mestrado
() Outros: _____

3 – Idade () anos - Sexo: Masculino () Feminino ()

4 – O que você pode sugerir para melhorar seu trabalho (mais de uma opção)

- () Melhor remuneração
() Treinamento
() Palestras
() Plano de carreira (quando a organização tem um plano de crescimento na função)
() Condições do ambiente de trabalho (iluminação, ferramentas de trabalho, local adequado)
Outros: _____

5 – Quais dessas características abaixo você possui? Assinale com um x.

Agilidade nas tarefas	
Apresentação Pessoal (vestimentas, higiene pessoal)	
Atenção e concentração no trabalho	
Autoconfiança	
Bom humor (simpatia e influência positiva)	
Bom senso	
Capacidade de concentrar-se no resultado desejado do seu trabalho	
Capacidade de influenciar nas decisões	
Colaboração com os demais colegas no desenvolvimento dos trabalhos	
Compartilha decisões e dá liberdade aos outros para decidir	
Comunicação escrita (expressar ideias de forma clara e objetiva)	
Comunicação verbal (ter clareza e objetividade na comunicação)	
Conhecimento da função	
Conhecimento do Inglês	
Conhecimento dos setores da organização	
Conhecimento técnico da função (operar máquinas, computadores, etc.)	
Controle das próprias emoções (manter o equilíbrio emocional)	
Criatividade	
Dinamismo (otimismo, motivação, pró-atividade)	
Encarar tarefas desafiadoras	
Espírito de equipe, cooperação com colegas	
Estar aberto a mudanças	

Estimular o comprometimento dos outros no trabalho	
Flexibilidade (capacidade de mudar, aceitar opiniões)	
Frequência no trabalho	
Habilidade de ouvir	
Honestidade	
Incentivar o trabalho em equipe e o desenvolvimento dos demais	
Iniciativa	
Liderança – promove o desenvolvimento da equipe	
Negociação	
Noções de informática	
Organização	
Pontualidade na entrega das tarefas	
Pontualidade nos horários de trabalho	
Preocupa-se com o bem estar do colega	
Propor melhorias para o desenvolvimento de atividades atuais ou futuras do setor	
Qualidade do trabalho realizado	
Relacionamento com os colegas de trabalho e superiores	
Responsabilidade	
Satisfação do cliente identificando e compreendendo suas necessidades	
Solucionar problemas ou dificuldades no relacionamento com os outros	
Tomar decisões	
Outros:	

6. Quais dessas características você apresenta dificuldades para desenvolver seu trabalho? Assinale com um x.

Agilidade nas tarefas	
Apresentação Pessoal (vestimentas, higiene pessoal)	
Atenção e concentração no trabalho	
Autoconfiança	
Bom humor (simpatia e influência positiva)	
Bom senso	
Capacidade de concentrar-se no resultado desejado do seu trabalho	
Capacidade de influenciar nas decisões	
Colaboração com os demais colegas no desenvolvimento dos trabalhos	
Compartilha decisões e dá liberdade aos outros para decidir	
Comunicação escrita (expressar ideias de forma clara e objetiva)	
Comunicação verbal (ter clareza e objetividade na comunicação)	
Conhecimento da função	
Conhecimento do Inglês	
Conhecimento dos setores da organização	
Conhecimento técnico da função (operar máquinas, computadores, etc.)	
Controle das próprias emoções (manter o equilíbrio emocional)	
Criatividade	
Dinamismo (otimismo, motivação, pró-atividade)	
Encarar tarefas desafiadoras	
Espírito de equipe, cooperação com colegas	
Estar aberto a mudanças	
Estimular o comprometimento dos outros no trabalho	
Flexibilidade (capacidade de mudar, aceitar opiniões)	
Frequência no trabalho	
Habilidade de ouvir	
Honestidade	
Incentivar o trabalho em equipe e o desenvolvimento dos demais	
Iniciativa	
Liderança – promove o desenvolvimento da equipe	
Negociação	
Noções de informática	
Organização	

Pontualidade na entrega das tarefas	
Pontualidade nos horários de trabalho	
Preocupa-se com o bem estar do colega	
Propor melhorias para o desenvolvimento de atividades atuais ou futuras do setor	
Qualidade do trabalho realizado	
Relacionamento com os colegas de trabalho e superiores	
Responsabilidade	
Satisfação do cliente identificando e compreendendo suas necessidades	
Solucionar problemas ou dificuldades no relacionamento com os outros	
Tomar decisões	

Outros: _____

7 – Dentre as opções da questão anterior que você apresenta dificuldades, relate o motivo: (mais de uma opção)

- () Local de trabalho inadequado
 () Falta de incentivo da organização para o crescimento profissional
 () Sobrecarga de atividades
 () Falta de clareza dos objetivos da organização comigo
 () Não me sinto parte da organização

Outro: _____

8 – Descreva seus principais pontos fortes no desenvolvimento das atividades profissionais:

- a) _____
 b) _____
 c) _____

Outros: _____

9 – Estes pontos fortes descritos acima, você consegue colocar em prática na organização?

- () Sim
 () Não
 () Alguns

Se não, por quê? _____

10 – Se fosse dito para você: “faça seu trabalho como você quiser”, o que faria?

- () Faria do mesmo jeito porque tenho medo de errar
 () tentaria algo diferente a fim de melhorar meu trabalho
 () Não sei como fazer diferente
 () Não tenho motivação pessoal para mudar

Outro: _____

Muito obrigado por fazer parte desta pesquisa!

O resultado deste trabalho dependeu de sua gentil colaboração!

Atenciosamente. Fernando.